

Приложение № 3в. Предложение за изпълнение на поръчката за Обособена позиция № 3 „Провеждане на поведенчески обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“

До „ЧЕЗ Разпределение България“ АД  
гр. София, бул. „Цариградско шосе“ № 159

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА**  
за участие в „открита“ по вид процедура за възлагане на обществена поръчка  
с предмет: „Провеждане на обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“  
АД“, референтен № PPS20-017,  
за Обособена позиция № 3 „Провеждане на поведенчески обучения за служители на „ЧЕЗ  
Разпределение България“ АД“

От: ЦЕНТЪР ЗА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ И МЕНИДЖМЪНТ ООД, със седалище град Плевен и  
адрес за кореспонденция гр. Плевен, ул. „Дойран“ 63, ет 2, тел.: 064/800792, факс: 064/810021,  
e-mail: cv.marinov@abv.bg,

Уважаеми госпожи и господа,

аз долуподписаният ЦВЕТОЗАР МАРИНОВ,

в качеството си на УПРАВИТЕЛ

на ЦЕНТЪР ЗА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ И МЕНИДЖМЪНТ ООД

ЕИК 824125397 - участник в процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет:  
„Провеждане на обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“,  
референтен № PPS20-017, за Обособена позиция № 3 „Провеждане на поведенчески обучения  
за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“,

Декларирам, че ще изпълним предмета на обществената поръчка, Обособена позиция № 3  
„Провеждане на поведенчески обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“, в  
съответствие с техническата спецификация на Възложителя от глава II. *Техническа  
спецификация. Изисквания и условия на възложителя към изпълнение на предмета на  
поръчката* от документацията, изискванията и условията, описани в проекта на договор и  
приложенията към него.

За изпълнението на поръчката, Обособена позиция № 3 „Провеждане на поведенчески  
обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“, ще извършим следното:

I. Декларираме, че:

- Приемаме да организираме и провеждаме поведенчески обучения за служители на  
„ЧЕЗ Разпределение България“ АД“, след отправена писмена заявка от страна на  
възложителя, в гр. София, гр. Плевен, гр. Монтана и гр. Благоевград за прогнозия брой  
от 520 служители, разпределени по следния начин, в следните тематични обучения:
- Управление на промяната – 90 служители;
- Управление, развитие и мотивация на екипи – 80 служители;
- Бизнес комуникация, асертивност и отстояване на позицията. – 60 служители;
- Презентационни умения – 60 служители;
- Обслужване на клиенти – 20 служители;
- Обучение за обучители – 40 служители;
- Управление на стреса – 40 служители;
- Мениджмънт и лидерство – 130 служители.

lv

585

- Приемаме продължителността на поведенческите обучения за едно тематично обучение да бъде в рамките на 16 учебни часа, като всеки учебен час ще бъде с продължителност 40 минути.
- Приемаме срокът за провеждане на едно тематично обучение да бъде с продължителност 2 /два/ последователни учебни дни.
- Приемаме форма на обучение да организираме и провеждаме през работни дни и/или съботно-неделно обучение.
- Приемаме да организираме и да проведем, в случай на необходимост и ако е приложимо, входяща оценка на настоящото ниво на служителите, включени в тематично поведенческо обучение за всеки служител, посочен в писмената заявка на възложителя, включен в обучението – чрез входящ тест.
- Приемаме и се задължаваме, в случай на необходимост от промяна и/или добавяне на посочените в офертата преподавател/и, които ще изпълняват предмета на договора, писмено да уведомим възложителя за промяната и/или добавянето на преподавател, като декларираме, че новият преподавател ще притежава необходимата професионална компетентност. В срок от 5 (пет) работни дни от датата на уведомяването, ще представим актуализиран списък в съответствие с изискванията на възложителя.
- Задължаваме се да не променяме изискванията на възложителя, в случай на промяна в състава на преподавателите.
- Приемаме и се задължаваме да осигурим преподавател (обучител) за всяко конкретно възложено обучение.
- Приемаме и се задължаваме, в случай на необходимост от промяна в наша собствена и/или наета материално-техническа база, която ще използваме за изпълнението на предмета на договора, писмено да уведомим възложителя за промяната. В срок от 5 (пет) работни дни от датата на уведомяването, ще представим актуализиран списък в съответствие с изискванията на възложителя.

## II. Декларираме, че:

- Приемаме възложителят да отправя писмена заявка за провеждане на обучение на поддържания от нас факс номер 064/810021 или e-mail cv.marinov@abv.bg при необходимост от провеждане на поведенческо обучение, в която да бъдат посочени форма и вид на обучение, населено място за провеждане на обучението, брой и имена на служителите в съответното населено място, участници в обучението, материална база за провеждане на обучението.
- Ще изготвим и представим за одобрение от възложителя (в случай, че е необходимо и е приложимо) График за провеждане на входяща оценка, на настоящото ниво на служителите включени в съответното тематично поведенческо обучение в съответните населени места, определени от възложителя в писмената заявка, с посочени дата, час, населено място и адрес на провеждане, както и информация за преподавателите, в срок до **5 (пет) работни дни**, след писмена заявка отправена от възложителя.
- **В случай, че е приложимо** ще изготвим и представим на възложителя за одобрение в срок до **5 (пет) работни дни**, считано от посочената в Графика дата за провеждане на входяща оценка на настоящото ниво на служителите, включени в конкретно тематично поведенческо обучение в съответните населени места, списък с обобщените резултати, след проведена входяща оценка на служителите, включени в тематично поведенческо обучение, в който ще бъдат посочени имената на служителите явили се на теста, населено място, получения от всеки служител брой точки и формата/вида на обучение.
- Ще изготвим и представим на възложителя за одобрение в срок до **5 (пет) работни дни**, след писмена заявка, отправена от възложителя, График за провеждане на съответното тематично поведенческо обучение, в който ще бъдат посочени, град, адрес на провеждане, информация за преподавателя, провеждащ обучението, имена на служителите, вида на присъствената форма, ниво на обучението, начален и краен срок на обучението, в съответствие с декларираното по-горе.
- Всяко едно поведенческо обучение, провеждани в гр. София, гр. Плевен, гр. Монтана и гр. Благоевград, ще бъде с начална дата не по-късно от **30 (тридесет) дни**, считано от датата на писмената заявка за възлагане на съответното обучение.
- За всеки един обучаем служител на възложителя ще разработим, осигурим и предоставим всички необходими учебни материали (учебници, учебни тетрадки, допълнителни помагала, работни листи, входящи, междинни и финални тестове,

*[Handwritten signature]*

587

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*  
 ООСБ  
 12.12.2011

презентационни материали, handouts, въпросници и всички други необходими допълнителни материали) за всяко тематично обучение. В първият учебен час ще предоставим на всеки обучаем необходимите учебни материали.

- Ще осигурим всички технически и обучителни средства (мултимедия, преносим компютър, аудио система, обучителни дискове и др.), необходими на преподавателите за провеждането на всеки учебен час от поведенческите обучения, независимо дали обучението се провежда в административни сгради на възложителя или в посочените от нас материално-технически бази.
- Всяко възложено поведенческо обучение за съответното ниво ще приключи с провеждане на финален тест на всички обучаеми служители на възложителя, след което ще извършим проверка и оценка на резултатите от финалния тест.
- На всеки служител на възложителя, успешно издържал финалния тест, ще подготвим и издадем индивидуално удостоверение (сертификат) за съответното завършено обучение.
- След приключване на обучението за всяка група, за всяко тематично обучение, ще представим на възложителя подробен отчет за изпълнението на всяка конкретна писмена заявка, който отчет ще бъде придружен със следните документи:
  - Списък на участващите в обучението служители на възложителя;
  - Месечна присъствена форма за периода на обучение;
  - Списъци на обучаващите преподаватели по месеци и по обучения;
  - Учебна програма по дни и часове, с посочено място на провеждане на обучението;
  - Анкета за оценка на обучението за установяване на удовлетвореността на участниците;
  - Доклад за цялостното обучение и обобщение на проведените анкети за установяване на удовлетвореността на участниците;
  - Копия на издадените удостоверения (сертификати) за всеки обучаем.

III. Предлагаме на възложителя следната методология за провеждане на поведенческите обучения, включваща: пълно описание, подробна учебна програма; тестове за оценка на знания и умения; практически примери; методи за оценка на ефекта от обученията:

*Методологията, която ще използваме за провеждане на поведенчески обучения е съобразена с изискванията на настоящата процедура и техническата спецификация. Темите и учебната програма на всеки курс на обучение са дефинирани съгласно Техническата спецификация. Предвидени са входящи тестове с цел идентифициране на конкретните потребности от знания и умения на участниците в обученията.*

*Целта на обученията е да развият и надградят умения у обучаващите се служители за ефективно владение на поведенчески умения с оглед практическите в процеса на работа на служителите. Курсовете се провеждат съгласно стандартите и практиките за провеждане на поведенчески обучения за развитие на ключови компетентности и меки умения, приети в националната обучителна верига Училища ЕВРОПА. Системата за обучение е организирана според изискванията на тръжната документация и е напълно съобразена с тенденциите в съвременните поведенчески обучения. Методиката залага на доказан в дългогодишната практика педоцентричен подход с основен акцент развиване и надграждане на практически поведенчески умения по заложените теми.*

*Дизайнът на обучението „Управление на промяната“ кореспондира с динамичните процеси, които протичат във всяка организация вследствие на промените във вътрешната и външната среда. Конкурентоспособността на всяка компания може да се гарантира, когато нейните мениджъри и екипи са отворени към поддържането на динамична бизнес среда, в която да удовлетворяват потребността да преоткриват себе си и така да се променят в съответствие с целите на компанията. Управлението на промяната в организацията се основава на ключови инструменти и процеси, свързани с годността на служителите за гъвкавост и бързо адаптиране. Управлението на промяната е свързано с „готовност за приемане на необходимостта от промяна“ и ангажиране на всички участници за нейната реализация. Когато екипът е склонен и умее да анализира настоящето, и паралелно с това приема динамиката на процесите за нормална реалност, той всъщност е готов да*

de

509

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*  
ТАУЖИ ЕВРОП  
МЕНЕДЖМЪНТ

*[Handwritten signature]*

реализира на практика необходимостта от промяна. Затова са необходими ясни насоки и отговор на въпроса дали дадени инициативи са стъпки към промяна на организацията. Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: същност на промяната; типове организационна промяна; теории и модели за управление на промяната; диагностициране на промяната; фази на процеса на управление на промяната; видове стратегии за промяна методология за управление на промяната; роли в управление на промяната. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Курс „Управление, развитие и мотивация на екипи“ е фокусиран върху ключовата за успеха на всяка компания екипна организация на работните процеси. В стремежа си към по-висока ефективност и резултати, съвременните организации все повече се обръщат към създаването на екипи – самоуправляващи се, високо изпълнителни, ефективни, крос-функционални и т.н. Процесът е сложен и често дейностите не са резултатни, въпреки добронамерените усилия на организационните лидери и последователи. В голяма степен тази дилема може да бъде обяснена в термините на основни реалности, отнасящи се до управлението, развитието, мотивирането и изпълнението на екипа. Когато се формират екипите, е необходимо да се обръща внимание на процесите в тях, но също така и на процедурите, които им помагат да функционират ефективно. Ефективната екипна работа не се случва от само себе си; необходима е практика. Много второстепенни въпроси създават потенциал за проблеми в екипа. Те трябва да се разрешават, следвайки дадена последователност. И така, екипът трябва да си изработи първо целите, след това ролите, процедурите и накрая – как членовете ще си взаимодействат помежду си.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: същност и изграждане на екипа, етапи на формиране и развитие на екипа, видове екипи, екипни роли, управление на екипа, управление на промяната, мотивационни подходи в управление на екипа. Практическата част е базирана на интерактивна технология. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

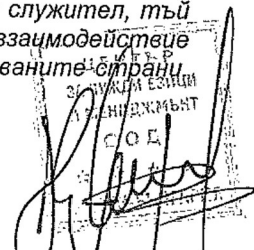
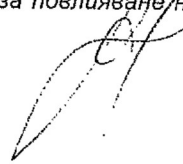
Обучението на тема „Бизнес комуникация, асертивноост и отстояване на позицията“ е конструирано около дефинирането на бизнес комуникацията като област на познание, свързана с начините и средствата за вертикална и хоризонтална комуникация на организацията с елементите на вътрешната и външната среда. Фокусът е насочен към развитие на умения и способности за целенасочен и резултатен обмен на информация с останалите субекти в работната среда, към притежаването на знания и умения за работа в екип и постигане висока степен на взаимно разбиране в процеса на общуване. От гледна точка на управлението на организацията бизнес комуникацията изисква не само познания за организацията, но и интерес към нейното бъдещо развитие, чрез комуникативни умения за усъвършенстване на процедурите и обща позитивна нагласа и активно отношение към собственото организационно развитие и свързаните с него промени. От гледна точка на работата с потребители, бизнес комуникацията изисква знания относно начините за ефективното им обслужване, чрез умения за общуване и нагласа за откритост, толерантност, отзивчивост и приоритетно отчитане на потребителските интереси и предпочитания. Уменията за адекватно и асертивно поведение са важни в организационен аспект и особено в контекста на бизнес-комуникациите, затова част от обучението е фокусирано върху аспектите на асертивноостта, отстояване на позицията и зачитане мненията, позицията и правата на другите.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: определяне на комуникацията и характеристика на бизнес комуникацията, същност на ефективната бизнес комуникация, видове комуникация и разновидности на фирмената комуникация, нива на информационни потребности на персонала и признаци на качеството на информацията, бариери пред деловото общуване в организациите, аспекти на асертивноостта в бизнес комуникацията. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Дизайнът на обучението „Презентационни умения“ е базиран на тезата, че представянето на идеи, продукти, проекти и др. е предизвикателство за всеки мениджър и служител, тъй като по време на презентирането се търсят възможности за ефективно взаимодействие между презентатора и аудиторията, както и за повлияване на заинтересованите страни



591



ОБЩИНСКО УПРАВЛЕНИЕ  
ОТДЕЛЕНИЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И КУЛТУРА  
СОФИЯ

Въздействаща презентация е тази, която ангажира вниманието на аудиторията и поддържа интереса ѝ през цялото време като и успява да я привлече в подкрепа за работа и реализиране на съответната идея, кауза или проект. За да е успешна презентацията са необходими специфични умения за нейното планиране и организиране преди всичко по отношение на формулиране на нейната целесъобразност спрямо аудиторията и контекста. Ефективността на представянето на информация зависи в голяма степен от предварителното обработване на информацията като обобщение и синтезиране. Детайлното прецизиране на подготовката и представянето на презентацията постига резултат само в случаите, когато презентаторът успява да постигне оптималния баланс между предварителната подготовка и импровизацията, презентаторския стил, избраните средства и конкретната аудитория. Съвременните компютърни технологии позволяват изготвянето на атрактивни и ефективни презентационни продукти, а включването на анимации в презентациите позволява управление на отделните елементи, както и акцентирание на важните теми.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: предварителна подготовка; контекст на презентацията и характеристики на аудиторията; етапи в представяне на съдържанието; основни правила и ефективни стилове на презентирание; ключово послание и връзка с аудиторията; организация на пространството и елементи на визуализацията; организация на пространството и елементи на визуализацията. . Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Обучението на тема „Обслужване на клиенти“ е разработено с идеята, че това е основополагаща и присъща дейност на всяка организация. С отварянето на пазара се усилва междувирмената конкуренция. Клиентите стават взискателни, тъй като са увеличени техните възможности за избор. Производството на качествен продукт, не е достатъчно условие за неговата продажба. Освен качеството и цената, важен фактор за неговата покупка е и процесът на обслужване на клиентите. Всяка бизнес формация е изправена пред предизвикателството да създаде свой идентификационен профил, чрез който да е разпознаваема в комуникацията с купувача и да е с основна насоченост да го мотивира в диспозицията от потенциален към лоялен клиент. Така на преден план изтъква темата за доброто обслужване, коментирана в стъпките на привличане, удовлетворяване и задържане на клиентите, с оглед конкурентното пазарно предимство на компанията. Независимо от заеманата позиция, опит и професионални отговорности, всеки служител на фирмата е длъжен да спазва основните продажбени правила, в контекста на комуникационната политика на конкретната бизнес-институция.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: основи на процеса на работата с клиенти, специфика на маркетинговите взаимоотношения, предварителна подготовка в процеса на обслужване на клиенти, изграждане на продажбена тактика, комуникативни стратегии, активно говорене и активно слушане, работа с корпоративни клиенти. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Курс „Обучение за обучители“ е фокусиран върху развитието на специфични умения, необходими за предаване на знания и опит и развитие на желани умения у служителите, които се занимават с обучение. Съществуват различия между потребностите на пазара на труда и уменията на работната сила. Един от начините за преодоляване на тези различия е обучението. Отделите „Човешки ресурси“ в компаниите, агенциите за набиране на персонал и обучаващите институции трябва да притежават необходимите инструменти за определяне на потребностите от обучение. Специфичен случай на обучение е стимулирането на работещи, притежаващи необходимите знания и умения, както и съответен трудов стаж, да придобият степен на професионална квалификация чрез валидиране на знанията и уменията, получени по неформален път. Това води до качествени промени в цялостния образователен профил на персонала на фирмата и, най-вече, осигурява адекватна и съвременна квалификация. Големите предприятия и компании обикновено имат собствена система за вътрешнофирмено обучение, единна за всички клонове на предприятието (в случаите на многонационална компания – и за клоновете в различните страни). Тя се реализира от специализиран отдел за развитие на персонала, с ключова фигура - мениджърът по развитие на човешките ресурси.

24 593

36 ЛЪЖДА ЕЗИЦА  
МЕНИДЖЪРЪТ  
Б О Д  
\*\*\*  
1998

Теоретичната част на настоящото обучение обхваща следните теми: същност на ученето през целия живот и стилове на учене при възрастни, първичен анализ на потребностите от обучение, целепологане и времева рамка на обучението, дизайн на обучението, технология на обучението за възрастни, ключови акценти по реализиране на обучението. Практическата част е базирана на интерактивна технология. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Курс „Управление на стреса“ разглежда темата както в професионален контекст, така и от гледна точка на личността. Стресът може да действа стимулиращо и дори е необходим за работния процес, но когато нивата на стрес са твърде високи, те се отразяват негативно върху хората. Те реагират различно на създаващото се напрежение. Някои стават агресивни, а други пасивни, или просто се парализират. Независимо от реакцията, резултатите от неконтролирания стрес са едни и същи – личната и фирмената продуктивност намалява, творчеството и ентузиазмът изчезват. Стресът в работата неизменно увеличава и риска от загуби, вреди и лоша репутация. Щетите, свързани със стреса, заемат също и голяма част от времето на мениджърите. Прекомерният стрес се отразява негативно на служителите, чрез влошаване на здравето и работоспособността, което намалява производителността на организацията. Стресът намалява ефективността на мозъка, включително функции като работоспособност, памет, концентрация и усвояване на нови знания като това реално води до загуби за организацията. Необходимо е работодателите и мениджърите да разпознават проблематичния стрес и да вземат съответните мерки за регулирането му.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: определение за стрес и аспекти на стреса; роля на мениджмънта при управление на стреса; стадии на професионален стрес; стратегии и техники за овладяване на бърнаут синдрома; професионални граници и стрес. Практическата част е базирана на интерактивна технология. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Обучението на тема „Мениджмънт и лидерство“ изследва и анализира зависимостта между мениджмънта и лидерството, за да се докаже актуалността на лидерството в управлението на организацията. Работата с хора е нелесна задача поради индивидуалността, каквато всеки един от нас притежава, а работата на лидер определено е голяма отговорност, при която едно обучение за лидерски умения може да бъде само от помощ. В условията на силна пазарна конкуренция от още по-голямо значение е ефективността на личностите, които работят в организациите. Ефективните лидери подобряват представянето на екипите си и спомагат за организационния растеж; повече служители, които се чувстват вдъхновени и мотивирани от водачите си, желаят да работят с тях, като това намалява текучеството в компанията. Уменията за успешно делегиране и приоритизиране на задачите, от своя страна, дават възможност за по-ефективна работа и разгръщане на пълния потенциал.

Теоретичната част на обучението обхваща особеностите на мениджмънта за ефективно функциониране на организацията и представя съвременните концепции за лидерството. Представят се предизвикателствата на лидерството и се дискутират качествата на лидера. Припознават се стиловете на лидерско поведение, подходите на ефективното лидерство. Представя се концепцията за ситуационното лидерство. Засегната е темата за емоционалната интелигентност като предиспозиция на ефективния лидер. Практическата част е базирана на интерактивна технология. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Обучените и мотивирани служители повишават неимоверно ефективността на съвременните организации и работните процеси в тях. Тази концепция, паралелно с техническата спецификация обуславя параметрите на нашата методология и методиката на обучение.

Методиката на обучение ползва достиженията на съвременната организационна психология и корпоративни практики. Всеки курс започва с провеждане на входяща анкета за идентифициране конкретните потребности на участниците, което позволява настройка

на учебното съдържание и техниките на преподаване. Техниките за обучение са съобразени с индивидуалния профил на служителите, за да надграждат познанията и развиват адекватни поведенчески умения спрямо нуждите на работния процес. Основната цел на теоретичните и практическите задачи е, чрез изграждането на задълбочени знания и трайни поведенчески умения на обучаемите, те да могат успешно да ги реализират при изпълнение на служебните си задължения. В разработването и провеждането на голяма част от темите е интегрирана концепцията за учене през целия живот - специално внимание е отделено върху развитието на автономност и изграждане на умения за самостоятелно развитие и актуализиране на знанията след приключване на обучението.

Дизайнът на всеки курс е разработен на модули, което повишава усвояемостта, улеснява обучаемите и позволява гъвкавост на учителите. Всеки модул има интегриран теоретичен и практически обем учебен материал, описан в учебната програма, който може да се адаптира, съобразено с потребностите, възможностите и ограниченията на обучаемите, установени с проведената входяща анкета. Теоретичната част на всеки модул представя концепции, примери и казуси. За поднасяне на новите знания учителите ползват презентации, видео и аудио материали, както и набор от интерактивни техники за провокиране на интереса (предварителни въпроси, примери от работната среда на обучаемите, брейнсторминг, енергизиращи игри и др.). Теоретичната част е пряко обвързана с практическите задачи по темата, целящи развиване на съответните умения – брейнсторминг, дискусии, ролеви игри, работа по групи, решаване на казуси, проекти и др. По време на обучението се търсят логически връзки с работната среда на ЧЕЗ Разпределение България, както в теоретичната част, така и при отработването на практическите задачи. Служителите са поставени в центъра на обучителното въздействие, като се дава се широко поле за изява от страна на обучаемите. По този начин се постига атрактивност на дейностите, ефективно развитие на желаните умения, а преподавателят получава текуща обратна връзка за напредъка и резултатите от курса. Обучаемите ползват нарочно изработени учебни помагала, съобразно учебната програма, както и достъп до ресурси в обучителната платформа на изпълнителя, което, наред с обучителните техники осигурява устойчивост на резултатите. На финала на всяко обучение се провежда изходяща анкета за оценка на обучението и установяване на удовлетвореността на участниците.

Методите за оценка включват измерване на входното ниво и потребностите на участниците, текущо наблюдение с разбор и анализ на изпълнението на задачите, финален тест, изходяща анкета за измерване удовлетвореността и ефекта от обучението, предоставяне на доклад.

Входното ниво се измерва с анкета за идентифициране на конкретните потребности и ограничения. Методите и техниките за текущо наблюдение и крайна оценка на придобитите знания и умения са съобразени както с конкретното учебно съдържание в съответните теми, така и със спецификата на обучението на служителите. Въпросите и условията на практическите задачи са ясно и точно формулирани, като е посочен и съответния брой точки за правилен отговор / правилно изпълнение на съответната част от практическата задача. Практическите задачи са съобразени със служебния контекст на обучаемите и извеждат примери от тяхното работно ежедневие.

Предвидено е провеждане на финален тест за мониторинг на резултатите от обучението. На всеки служител на възложителя, успешно издържал финалния тест, ще бъде подготвен и издаден индивидуален сертификат за успешно завършено обучение.

Всички обучаеми попълват анкета за удовлетвореността и ефекта от обучението, обобщен доклад на която се предоставя на възложителя, съгласно договора.

**Допълнителна пълна информация за методологията за провеждане на присъствена форма на поведенчески обучения е налична в Приложение 1 заедно с подробни учебни програми и образци на помагала и учебни материали.**

Примери на курсове, учебни помагала, практическите задачи и тестове могат да се видят в нашата обучителна платформа на интернет адрес [ps.europeschools.net](http://ps.europeschools.net) (да се напише директно в полето за адрес, не в Google), категория „Бизнес обучение и развитие на човешките ресурси“, с потребителско име **sezbg** и парола **12345**.

*Handwritten signature*

597

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

IV. За провеждане на поведенческите обучения ще използваме следните обучителни средства и материали (*участникът посочва обучителните средства и материали, които ще използва като: учебници, учебни тетрадки, допълнителни помагала, работни листи, презентационни материали, обучителни дискове, handouts, въпросници, мултимедия, преносим компютър, аудио система, обучителни дискове и др.*):

- специално разработени учебни помагала с въвеждане на теоретични понятия и практически задачи по съответната тема на курса, в съответствие с изискванията на техническата спецификация и учебните програми
- преносим компютър и мултимедия за онагледяване на учебния процес, флипчарт и/или бяла дъска
- интернет платформа с обучителни ресурси и постоянен достъп

**Към настоящото Предложение за изпълнение на поръчката прилагаме следното:**

1. Подробна учебна програма за всяка форма/ вид поведенческо обучение с пълно описание, методология и методика на обучението.
2. Примерен график за провеждане на обучението.
3. Образци на учебни материали и помагала за провеждане на обучението.
4. Образци на документи, които ще се прилагат при провеждане на обучението, отчитането и приемането му:
  - Списък на участниците в обучението;
  - Месечна присъствена форма;
  - Анкети за оценка на обучението за установяване на удовлетвореността на участниците;
  - Доклад за обучението и обобщение на анкетите;
  - Удостоверение (сертификат) за успешно приключило обучение.

Бихме желали да обърнем внимание на следните допълнителни преимущества на нашето техническо предложение, спрямо задължителните изисквания и условия по документацията за участие, свързани с изпълнението на настоящата поръчка:

*«Център за чужди езици и мениджмънт» ООД е част от националната верига Училища ЕВРОПА с 27 години опит в обученията, включително като доставчик на обучения за ЧЕЗ и други големи компании. Нашето предложение е базирано както на опита и ресурсите на веригата, така и на опита ни в изпълнението на голям брой обучителни поръчки и проекти на ЧЕЗ. Освен това, предлагаме допълнително:*

- достъп до електронна платформа с обучителни ресурси на ЦЧЕМ ООД - Училища «Европа»
- осигуряване на тематични материали, свързани с професионалното ежедневие на обучаемите
- осигуряване устойчивост на резултатите чрез 2 годишен достъп до обучителните ресурси
- възможност за присъствено онлайн обучение в реално време в случай на извънредни обстоятелства

Декларираме, че сме запознати с критериите за възлагане и подбор, и показателите за оценка на офертите от документацията за тази обществена поръчка. Посочените по-горе преимущества са предложени с разбирането, че няма да доведат до повишаване на оценката на нашата оферта, тъй като не са предвидени такива показатели за оценка на офертите от документацията за обществената поръчка.

**Обработване и съхранение на лични данни:**

Във връзка с влизане в сила, считано от 25.05.2018 г. на Регламент (ЕС) 2016/679 на Европейския парламент и на Съвета от 27 април 2016 г. относно защитата на физическите лица във връзка с обработването на лични данни и относно свободното движение на такива данни и за отмяна на Директива 95/46/ЕО, информиран съм, че Възложителят (включително чрез неговия помощен орган, а именно назначената за провеждане на поръчката оценителна

599

599

599

599



комисия) ще обработва и съхранява личните ми данни, посочени в настоящото Предложение за изпълнение на поръчката, за целите на провеждане на обществената поръчка, като за целта ще предприеме всички необходими мерки за защита на личните ми данни, според действащата нормативна уредба.

**Приложения към нашето Предложение за изпълнение на поръчката за Обособена позиция 3 са:**

Приложение 1 – Подробна учебна програма за всяка форма/ вид поведенческо обучение; с пълно описание, методология и методика на обучението, образци на учебни помагала и материали за провеждане на обучението

Приложение 2 - Примерен график за провеждане на обучението.

Приложение 3 – Образец на Списък на участниците в обучението;

Приложение 4 - Образец на Месечна присъствена форма.

Приложение 5 - Образец на Списък на учителите по месеци и по обучения;

Приложение 6 - Образец на Анкета за оценка на обучението за установяване на удовлетвореността на участниците.

Приложение 7 - Образец на Доклад за обучението и обобщение на анкетите;

Приложение 8 - Образец на Удостоверение (сертификат) за успешно приключило обучение;

На основание чл.37 от  
ЗОП

Дата 26.05. 2020 година

Подпис и печат:

Име и Фамилия

Цветозар Каритов  
Управител

Длъжност на представляващия участника



*[Handwritten signature]*

*СЧ 601* *[Handwritten signature]*

2020

На основание чл.37 от  
ЗОП

Утвърдил:

Цветозър Нешнов  
Управителя

Приложение 1

# УЧЕБНИ ПРОГРАМИ ЗА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ

## ПОДРОБНА МЕТОДОЛОГИЯ

## ОБРАЗЦИ НА УЧЕБНИ МАТЕРИАЛИ И ПОМАГАЛА

ЦЕНТЪР ЗА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ И МЕНИДЖМЪНТ  
ООД

„Център за чужди езици и мениджмънт“ ООД  
със запазената марка Училища „Европа“  
Гр. Плевен, ул. „Дойран“ No 63, ет.2

УТВЪРДИ:

На основание чл.37  
от ЗОП

Център за чужди езици и мениджмънт  
Училища „Европа“  
Плевен

## УЧЕБНИ ПРОГРАМИ

ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ  
ЗА СЛУЖИТЕЛИ НА „ЧЕЗ РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ БЪЛГАРИЯ“ АД

| № | Обучение/курс   | Продължителност    | Форма                       |
|---|---|--------------------|-----------------------------|
| 1 | Управление на промяната                                   | 16 уч.ч. x 40 мин. | Работни дни/съботно-неделно |
| 2 | Управление, развитие и мотивация на екипи                 | 16 уч.ч. x 40 мин. | Работни дни/съботно-неделно |
| 3 | Бизнес комуникация, асертивност и отстояване на позицията | 16 уч.ч. x 40 мин. | Работни дни/съботно-неделно |
| 4 | Презентационни умения                                     | 16 уч.ч. x 40 мин. | Работни дни/съботно-неделно |
| 5 | Обслужване на клиенти                                     | 16 уч.ч. x 40 мин. | Работни дни/съботно-неделно |
| 6 | Обучение за обучители                                     | 16 уч.ч. x 40 мин. | Работни дни/съботно-неделно |
| 7 | Управление на стреса                                      | 16 уч.ч. x 40 мин. | Работни дни/съботно-неделно |
| 8 | Мениджмънт и лидерство                                    | 16 уч.ч. x 40 мин. | Работни дни/съботно-неделно |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Курс</b>              | <b>УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА</b>  |
| <b>Продължителност</b>   | 16 уч.часа x 40 мин   |
| <b>Анотация</b>          | <p>Конкурентоспособността на всяка компания може да се гарантира, когато нейните мениджъри са отворени към поддържането на динамична бизнес среда, в която да удовлетворяват потребността да преоткриват себе си и така да се променят.</p> <p>Управлението на промяната в организацията се основава на ключови инструменти и процеси, свързани с годността на служителите за гъвкавост и бързо адаптиране.</p> <p>Управлението на промяната е свързано с „готовност за приемане на необходимостта от промяна“. Когато екипът е склонен да анализира настоящето, той всъщност реализира на практика необходимостта от промяна. Затова са необходими ясни насоки и отговор на въпроса дали дадени инициативи са стъпки към промяна на организацията.</p> <p>Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: същност на промяната; типове организационна промяна; теории и модели за управление на промяната; диагностициране на промяната; фази на процеса на управление на промяната; видове стратегии за промяна методология за управление на промяната; роли в управление на промяната.</p> <p>Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, мини-лекция, дискусия, мозъчна атака, симулации, казуси.</p> |
| <b>Предназначение</b>    | 90 служители на възложителя   |
| <b>Форма на обучение</b> | През работни дни и/или съботно-неделно обучение   |
| <b>Компетентности</b>    | <p>Участниците ще придобият нови умения или ще надградят предишния си опит в следните направления:</p> <p>Какво представлява промяната;</p> <p>Видове промяна;</p> <p>Етапи на внедряване на организационната промяна;</p> <p>Модел на осъществяване на организационната промяна;</p> <p>Техники за управление на съпротиви;</p> <p>Тактики за управление на резистентност към промяна;</p> <p>Стъпки за ефективно внедряване на организационната промяна.</p>  |
| <b>Завършване</b>        | Издаване на сертификат.   |
| <b>УЧЕБЕН ПЛАН</b>       |   |
|                          | <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>  |
|                          | Запознаване: представяне на участниците. Обявяване на цели и очаквани резултати. Сензитивиране и мотивиране на участниците. Представяне на работния график и приемане на правила за групова работа.   |
| <b>1.</b>                | <b>СЪЩНОСТ НА ПРОМЯНАТА. ТИПОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА – 2 уч.ч.</b>  |
|                          | <p>Съдържателна част:</p> <p>Аспекти на промяната – сложност, иновативност, област;</p> <p>Типология на промяната:</p> <p>Според характера - адаптивна промяна, обновяваща, радикална;</p> <p>Според областите – стратегическа, структурна, процес-ориентирана; ориентирана към хората.</p> <p>Стратегически аспекти и ключови фактори за ефективно управление на промяната в ЧЕЗ</p> <p>Разпределение България (дискусия)</p>  |
| <b>2.</b>                | <b>ТЕОРИИ И МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА – 2 уч.ч.</b>   |
|                          | <p>Съдържателна част:</p> <p>Специфика на успешните модели за промяна: реалистични, изпълними, проверими;</p> <p>Кратковременност на промяната (Курт Левин и Филипс);</p> <p>Реорганизация на роли и отговорности (Бълок и Батън);</p> <p>Формула за промяна (Модел на Глетчър, модел на Котър);</p>  |

*Handwritten signature*

604

*Handwritten signature*

|           |   |
|-----------|---|
|           | Триъгълник на организационна промяна<br>Оценяване на заплахите и разпознаване на ефективен модел за промяна, съобразно организационната култура на ЧЕЗ Разпределение България (групова работа)  |
| <b>3.</b> | <b>ДИАГНОСТИЦИРАНЕ НА ПРОМЯНАТА – 3 уч.ч.</b>   |
|           | Съдържателна част :<br>Градивни елементи при анализа на бизнес причините за промяна (“ADKAR”);<br>Роля на ръководителите;<br>Оценка на готовността за промяна;<br>Оценка на ситуацията;<br>Бариери пред мотивацията за промяна на служителите на ЧЕЗ Разпределение България (преглед на възможности и рискове)  |
| <b>4.</b> | <b>ФАЗИ НА ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА. ВИДОВЕ СТРАТЕГИИ ЗА ПРОМЯНА – 3 уч.ч.</b>  |
|           | Съдържателна част:<br>Трифазен процес на управление на промяната;<br>Три вида стратегии:<br>- рационални стратегии – предимства, недостатъци,<br>- силови стратегии – предимства, недостатъци,<br>- еволюционни стратегии – предимства, недостатъци<br>Тематични елементи на стратегиите за промяна в организацията – съдържание, хора, етапи, процес.<br>Реални практики за екипно сътрудничество при управление на промяната в ЧЕЗ – Разпределение в България   |
| <b>5</b>  | <b>МЕТОДОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА – 3 уч.ч.</b>   |
|           | Съдържателна част:<br>КОЕ И КАК (информираност за ситуацията > подпомагащи структури > стратегически анализ);<br>Планове за управление на промяната (комуникационен план > спонсорство > план за коучинг > план за обучение > план за управление на съпротивите > план за контрол и наблюдение);<br>Бариери пред управлението на промяната:<br>породени от организацията;<br>породени от служителите.<br>Управление на съпротивата – критерии и показатели за оценка на механизмите за промяна в ЧЕЗ Разпределение България |
| <b>6</b>  | <b>РОЛИ В УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА – 3 уч.ч.</b>   |
|           | Съдържателна част:<br>Функционален подход (модел на Анри Файол);<br>Ролеви подход (модел на Хенри Минцбърг);<br>Мениджърски умения за реализиране на промяната (стъпки за комуникация на промяната);<br>Лидерство при управление на промяната;<br>Идентифициране на йерархични зависимости при комуникация на промяна между отделите на ЧЕЗ Разпределение България  |
|           | <b>ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО</b>  |
|           | Кратко обобщение на присъственото обучение, въпроси и коментари, обратна връзка. Въпроси и разяснения.  |

| <b>КУРС</b>              |   |
|--------------------------|---|
| <b>Продължителност</b>   | <b>УПРАВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯ НА ЕКИПИ</b><br>16 уч.часа x 40 мин   |
| <b>Анотация</b>          | <p>Организациите се опитват да стават все по-резултатни и много вече са се обърнали към създаването на екипи – самоуправляващи се, високо изпълнителни, крос-функционални и т.н. Много от тези усилия не са били резултатни, въпреки добронамерените усилия на организационните лидери и последователи. В голяма степен тази дилема може да бъде обяснена в термините на основни реалности, отнасящи се до управлението, развитието, мотивирането и изпълнението на екипа.</p> <p>Когато се формират екипите, е необходимо да се обръща внимание на процесите в тях, но също така и на процедурите, които им помагат да функционират ефективно. Ефективната екипна работа не се случва от само себе си; необходима е практика. Много второстепенни въпроси създават потенциал за проблеми в екипа. Те трябва да се разрешават, следвайки дадена последователност. И така, екипът трябва да си изработи първо целите, след това ролите, процедурите и накрая – как членовете ще си взаимодействат помежду си.</p> <p>Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: същност и изграждане на екипа, етапи на формиране и развитие на екипа, видове екипи, екипни роли, управление на екипа, управление на промяната, мотивационни подходи в управление на екипа. Практическата част е базирана на интерактивна технология.</p> <p>Обучителните дейности включват индивидуална и групов работна, както и методите: презентация, мини-лекция, дискусия, мозъчна атака, симулации, казуси.</p> |
| <b>Предназначение</b>    | 80 служители на възложителя   |
| <b>Форма на обучение</b> | През работни дни и/или съботно-неделно обучение   |
| <b>Компетентности</b>    | Компетентности за формиране на екип; лидерство и справяне с проблеми в екипа, превенция на конфликти в екипното взаимодействие, управление на промяната и мотивиране на екипа.  |
| <b>Завършване</b>        | Издаване на сертификат.   |
| <b>УЧЕБЕН ПЛАН</b>       |   |
|                          | <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>  |
|                          | Запознаване: представяне на участниците. Обявяване на цели и очаквани резултати. Сензитивиране и мотивиране на участниците. Представяне на работния график и приемане на правила за групов работна.   |
| <b>1.</b>                | <b>СЪЩНОСТ И ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИПА. – 2 уч.ч.</b>   |
|                          | <p>Съдържателна част:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• особености и различия между работна група и екип;</li> <li>• ползи от работата в екип;</li> <li>• практики на работата в екип;</li> <li>• Анализ на ефективни мотивационни теории, доказано работещи в ЧЕЗ</li> </ul> <p>Разпределение България</p>  |
| <b>2.</b>                | <b>ЕТАПИ НА ФОРМИРАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА. ВИДОВЕ ЕКИПИ. – 2 уч.ч.</b>  |
|                          | <p>Съдържателна част:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фактори за формиране на екип: разбирателство между хората в групата, ценности и нагласи за сътрудничество на групата и организациите;</li> <li>• Процес на формиране на екипа – стадии в развитието (Формиране, Бушуване, Нормиране, Функциониране);</li> </ul>  |

|           |   |
|-----------|---|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стадий на разформиране на екипа;</li> <li>• Функции на мениджъра в ефективното управление на екипа: инструктира, насочва, подкрепя, делигира</li> <li>• Видове екипи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- според степента на автономност и степента на контрол;</li> <li>- според целта на екипа,</li> <li>- според структурата на екипа,</li> <li>- според типа членство,</li> <li>- според срока, за който е създаден екипа,</li> <li>- според степента на ефективност;</li> </ul> </li> <li>• <i>Рефлексия на обучаемите (Работа с модела на Гибсън)</i></li> </ul>  |
| <b>3.</b> | <b>ЕКИПНИ РОЛИ – 3 уч.ч.</b>  |
|           | <p>Съдържателна част :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основни модели (функционални роли и специфично-личностни роли);</li> <li>• Разлика между функционални и екипни роли;</li> <li>• Техники за измерване на екипните роли (силни страни, слаби страни, характеристики)</li> <li>• Балансирани и небалансирани екипи;</li> <li>• Въпросник „Измерване на индивидуалния екипен ролеви репертоар“ на участниците (Методика на Мередит Белвин)</li> </ul>   |
| <b>4.</b> | <b>УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПА – 3 уч.ч.</b>  |
|           | <p>Съдържателна част:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Роля на лидера на екипа за ефективно взаимодействие;</li> <li>• Осигуряване на баланс между задача – група – индивид;</li> <li>• Умения на ефективния лидер: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комуникиране на целите,</li> <li>- Мотивация на членовете,</li> <li>- Управление на конфликтите.</li> </ul> </li> <li>• Екипно взаимодействие и комуникация: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Междупличностни затруднения за комуникация,</li> <li>- Организационни затруднения за комуникация,</li> <li>- Инструменти за управление на комуникацията,</li> <li>- Правила за ефективна екипна комуникация.</li> </ul> </li> <li>• Фактори за успешното екипно взаимодействие: споделено лидерство, решаване на проблеми, сплотеност, ротация и т.н.</li> <li>• Управление на различията и конфликтите (конформизъм, „стадно мислене“, ефект „покриване сред множеството“ и др.): <ul style="list-style-type: none"> <li>- основни източници на конфликта,</li> <li>- елементи на конфликта,</li> <li>- превенция на конфликта.</li> </ul> </li> <li>• Симулативна игра „Трите вида екипа“ – пресъздадени практики в ЧЕЗ Разпределение България.</li> </ul> |
| <b>5</b>  | <b>УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА – 3 уч.ч.</b>  |
|           | <p>Съдържателна част:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подходи за управление на промяната: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внедряване,</li> <li>- Стабилизиране и подкрепяне;</li> <li>- Реализиране на ползи.</li> </ul> </li> <li>• Проблемни области при управление на промяната: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Липса на визия,</li> </ul> </li> </ul>   |

|          |  |
|----------|--|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Липса на единство</li> <li>- Пренебрегване на комуникацията;</li> <li>- Недоверие между отделите в организацията</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основни елементи в управление на промяната – 5 стъпки.</li> </ul>  |
| <b>6</b> | <b>МОТИВАЦИОННИ ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПА – 3 уч.ч.</b>  |
|          | <p>Съдържателна част:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Същност на мотивацията – теории за мотивация</li> <li>• Мотивация според мениджъра;</li> <li>• Мотивация според работника/служителя;</li> <li>• Инструменти за определяне на мотивационния профил на екипа</li> <li>• Добри практики за мотивиране на служители от утвърдени международни компании;</li> <li>• Лидерски умения за мотивиране на екипа;</li> <li>• Управление на индивидуалното членство в екипа: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ценностите и нагласите;</li> <li>- себепредстава и самооценка;</li> <li>- идентичност и мотиви.</li> </ul> </li> <li>• Поведения, затрудняващи/насърчаващи екипното взаимодействие;</li> <li>• Изготвяне на мотивационен профил на екипа на ЧЕЗ - това, което нашите служители не ни казват, но трябва да знаем.</li> </ul> |
|          | <b>ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО</b>   |
|          | Кратко обобщение на присъственото обучение, въпроси и коментари, обратна връзка. Въпроси и разяснения.   |



|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>КУРС</b>              | <b>БИЗНЕС КОМУНИКАЦИЯ, АСЕРТИВНОСТ И ОТСТОЯВАНЕ НА ПОЗИЦИЯ</b>  |
| <b>Продължителност</b>   | 16 уч.часа x 40 мин   |
| <b>Анотация</b>          | <p>Бизнес комуникацията се дефинира като област на познание, свързано с начините и средствата за вертикална и хоризонтална комуникация в организацията и уменията и способностите за целенасочен и резултатен обмен на информация с други лица в работната среда, по отношение притежаването на знания и умения за работа в екип и постигане висока степен на взаимно разбиране в процеса на общуване.</p> <p>От гледна точка на управлението на организацията бизнес комуникацията изисква не само познания за организацията, но и интерес към нейното бъдещо развитие, чрез комуникативни умения за усъвършенстване на процедурите и обща позитивна нагласа и активно отношение към собственото организационно развитие и свързаните с него промени.</p> <p>От гледна точка на работата с потребители бизнес комуникацията изисква знания относно начините за ефективното им обслужване, чрез умения за общуване и нагласа за откритост, толерантност, отзивчивост и приоритетно отчитане на потребителските интереси и предпочитания.</p> <p>Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: определяне на комуникацията и характеристика на бизнес комуникацията, същност на ефективната бизнес комуникация, видове комуникация и разновидности на фирмената комуникация, нива на информационни потребности на персонала и признаци на качеството на информацията, бариери пред деловото общуване в организациите аспекти на асертивността в бизнес комуникацията.</p> <p>Обучителните дейности включват индивидуална и групов работа, както и методите: презентация, мини-лекция, дискусия, мозъчна атака, симулации, казуси.</p> |
| <b>Предназначение</b>    | 60 служители на възложителя   |
| <b>Форма на обучение</b> | През работни дни и/или съботно-неделно обучение   |
| <b>Компетентности</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- комуникационната компетентност като ресурс за контрол, отговорност и прогнозиране на перспективата в работната среда;</li> <li>- комуникационната компетентност като ресурс за формулиране на цели, в определен бизнес контекст;</li> <li>- комуникационната компетентност като ресурс за обективна преценка на възможностите за реализиране на целите, без рискове;</li> <li>- комуникационната компетентност като ресурс на асертивното поведение и отстояване на позиция</li> </ul>   |
| <b>Завършване</b>        | Издаване на сертификат.   |
| <b>УЧЕБЕН ПЛАН</b>       |   |
|                          | <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>  |
|                          | Запознаване: представяне на участниците. Обявяване на цели и очаквани резултати. Сензитивиране и мотивиране на участниците: Представяне на работния график и приемане на правила за групов работа.  |
| 1.                       | <b>ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КОМУНИКАЦИЯТА. ХАРАКТЕРИСТИКА НА БИЗНЕС КОМУНИКАЦИЯТА – 2 уч.ч.</b>  |
|                          | <p>Съдържателна част:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особености на комуникацията като процес и различия между термините комуникация и общуване;</li> <li>- функции и характеристики на комуникацията;</li> </ul>  |

|    |  |
|----|--|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- елементи на комуникационния процес;</li> <li>- дефиниране на феномена бизнес комуникация;</li> <li>- Измерване на нагласите за собственото комуникативно поведение на служителите на ЧЕЗ.</li> </ul>  |
| 2. | <p><b>СЪЩНОСТ НА ЕФЕКТИВНАТА БИЗНЕС КОМУНИКАЦИЯ – 2 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част:<br/>         Принципи на ефективната бизнес комуникация: пълнота, краткост, конкретност, коректност, своевременност, учтивост, целенасоченост и отговорност<br/>         Фактори за ефективна бизнес комуникация: ясни цели, ефективен интерфейс, активно споделяне на информация, последователно лидерско поведение;<br/>         Начини за повишаване на комуникационната ефективност в бизнес средата;<br/>         Работа с казуси от практиката на ЧЕЗ Разпределение – България.</p>  |
| 3. | <p><b>ВИДОВЕ КОМУНИКАЦИЯ И РАЗНОВИДНОСТИ НА ФИРМЕНАТА КОМУНИКАЦИЯ – 3 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част :<br/>         Видове комуникация: вербална (устна), писмена, невербална; междуличностна и масова;<br/>         Разновидности на фирмената комуникация: вътрешна, външна; формална, неформална; низходяща, възходяща, хоризонтална;<br/>         Тенденции на усъвършенстване видовете комуникационни практики в бизнеса (активно слушане, активно говорене, обратна връзка);<br/>         Трениране на умения за съгласуване на сигналите от вербално и невербално поведение на обучаемите</p>   |
| 4. | <p><b>НИВА НА ИНФОРМАЦИОННА ПОТРЕБНОСТ НА ПЕРСОНАЛА И ПРИЗНАЦИ НА КАЧЕСТВОТО НА ИНФОРМАЦИЯТА – 3 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част:<br/>         Нива – индивидуални потребности, професионални задължения, екипни отговорности, организационни потребности (визия, мисия, принадлежност и пр.)<br/>         Признаци – яснота, конкретност, пълнота, краткост, коректност, адекватност;<br/>         Измерения на фирмената култура в контекста на ефективната бизнес-комуникация: типове ФК; принципи и етика;<br/>         Анализ на комуникативната среда и идентифициране на водещите нива на комуникация на служителите.</p>  |
| 5  | <p><b>БАРИЕРИ ПРЕД ДЕЛОВОТО ОБЩУВАНЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ – 3 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част:<br/>         Причини за изкривяване на информацията: физически бариери; поведение и емоции; езикови бариери; физиологически бариери; организационно-структурни бариери; културни бариери; различно ниво на компетентност; неяснота поради използването на термини, абстракции и др. информационно пресищане; прибързани изводи.<br/>         Ефективност на устната бизнес комуникация;<br/>         Ефективност на писмената бизнес комуникация;<br/>         Ефективност на невербалната бизнес комуникация;<br/>         Ефективност на електронната бизнес комуникация;<br/>         Обсъждане на възможности за оптимизиране на комуникационните модели на служителите на ЧЕЗ.</p> |
| 6. | <p><b>АСПЕКТИ НА АСЕРТИВНОСТТА В БИЗНЕС КОМУНИКАЦИЯТА 3 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част:<br/>         Философия на асертивността;<br/>         Признаци на асертивното поведение – вербални и невербални модели на реагиране;<br/>         Отговорности на асертивния служител;<br/>         Комуникативни умения за отстояване на правата; за избягване на манипулация; за преодоляване на блокиращи маневри;<br/>         Симулативна игра – манипулативно поведение при комуникация и при пренебрегване позицията на партньора.</p>  |
|    | <b>ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО</b>   |
|    | Кратко обобщение на присъственото обучение, въпроси и коментари, обратна връзка. Въпроси и разяснения.   |

| КУРС               | ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ  |
|--------------------|--|
| Продължителност    | 16 уч.часа x 40 мин  |
| Анотация           | <p>Представянето на бизнес презентация е предизвикателство за всеки мениджърски екип, тъй като по време на нейното презентирание се откриват възможности за повлияване на заинтересованите страни. Въздействаща презентация е тази, която ангажира вниманието на аудиторията и поддържа интереса ѝ през цялото време като и успява да я привлече в подкрепа за работа и реализиране на съответната идея/кауза.</p> <p>За да е успешна презентацията са необходими специфични умения за нейното планиране и организиране преди всичко по отношение на формулиране на нейната целесъобразност спрямо аудиторията и контекста. Ефективността на представянето на информацията зависи в голяма степен от предварителното обработване на информацията като обобщение и синтезиране. Включването на анимации в презентациите позволява управление на отделните елементи, както и акцентирание на важните теми. Детайлното прецизиране на подготовката и представянето на презентацията постига резултат само в случаите, когато презентаторът успява да постигне оптималния баланс между презентаторския стил, избраните средства и конкретната аудитория.</p> <p>Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: предварителна подготовка; контекст на презентацията и характеристики на аудиторията; етапи в представяне на съдържанието; основни правила и ефективни стилове на презентирание; ключово послание и връзка с аудиторията; организация на пространството и елементи на визуализацията; организация на пространството и елементи на визуализацията.</p> <p>Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, мини-лекция, дискусия, мозъчна атака, симулации, казуси.</p> |
| Предназначение     | 60 служители на възложителя  |
| Форма на обучение  | През работни дни и/или съботно-неделно обучение  |
| Компетентности     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- за създаване на целесъобразно, целенасочено и атрактивно съдържание в презентациите,</li> <li>- за ефективното управление на съдържанието и за запомнящо се послание,</li> <li>- за целенасочено въздействие върху аудиторията чрез използване на съвременни методи и техники за презентирание;</li> <li>- за овладяване на публично напрежение и ефективна убеждаваща комуникация;</li> <li>- за изграждане на презентаторски стил.</li> </ul>   |
| Завършване         | Издаване на сертификат.  |
| <b>УЧЕБЕН ПЛАН</b> |  |
|                    | <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>   |
|                    | Запознаване: представяне на участниците. Обявяване на цели и очаквани резултати. Сензитивиране и мотивиране на участниците. Представяне на работния график и приемане на правила за групова работа.  |
| 1.                 | <b>ПРЕДВАРИТЕЛНА ПОДГОТОВКА – 2 уч.ч.</b>  |
|                    | <p>Съдържателна част:</p> <p>Извеждане на основни съдържателни акценти в презентацията;</p> <p>Ключови въпроси при планиране и организиране на представянето (цел, аудитория, пространство, време, съдържание и начин на представяне);</p> <p>Целесъобразност на презентацията;</p> <p>Типове презентации</p> <p>Обсъждане спецификата на продажбените продукти на ЧЕЗ и възможностите за презентация.</p>   |

|    |   |
|----|---|
| 2. | <p><b>КОНТЕКСТ НА ПРЕЗЕНТАЦИЯТА И ХАРАКТЕРИСТИКИ НА АУДИТОРИЯТА – 2 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част:<br/>         Анализ на ситуацията, времеви рамки, слушателски реакции и оползотворяване на допълнителни ресурси;<br/>         Преценка на аудиторията и адаптиране на посланието;<br/>         Информираност на аудиторията;<br/>         Нагласи и очаквания на аудиторията;<br/>         Типове слушатели<br/>         Работа с казуси от работната среда на обучаемите</p>   |
| 3. | <p><b>ЕТАПИ В ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ПРЕЗЕНТАЦИЯ – 3 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част :<br/>         Елементи и структура - критерии;<br/>         Структурни особености на информативната презентация;<br/>         Структурни особености на убеждаваща презентация;<br/>         Подготовка за убедително представяне;<br/>         Преодоляване на сценична треска.</p>  |
| 4. | <p><b>ОСНОВНИ ПРАВИЛА И ЕФЕКТИВНИ СТИЛОВЕ НА ПРЕЗЕНТИРАНЕ – 3 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част:<br/>         Разлика между личен стил на презентатора и стил на презентирание;<br/>         Овладяване на напрежението пред публика;<br/>         Разлика между личен стил и харизма;<br/>         Вербални и невербални средства на презентатора.</p>  |
| 5  | <p><b>КЛЮЧОВО ПОСЛАНИЕ И ВРЪЗКА С АУДИТОРИЯТА – 3 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част:<br/>         Аргументация на темата;<br/>         Техники за акцентиране върху посланието;<br/>         Използване на контрапункт;<br/>         Визуализации, затвърждаващи посланието.</p>   |
| 6  | <p><b>ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОСТРАНСТВОТО И ЕЛЕМЕНТИ НА ВИЗУАЛИЗАЦИЯТА – 3 уч.ч.</b></p> <p>Съдържателна част:<br/>         Предимства и рискове при визуализации;<br/>         Основни елементи на визуализация и организацията им в презентацията;<br/>         Анимирание на информацията – взаимовръзки и зависимости.<br/>         Предимства и недостатъци при използване на визуални средства и синхронизиране на средствата с профила на аудиторията в контекста на работната среда на ЧЕЗ Разпределение – България;<br/>         Избор и целесъобразност на визуални средства и допълнителни материали.</p> <p><b>ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО</b></p> <p>Кратко обобщение на присъственото обучение, въпроси и коментари, обратна връзка. Въпроси и разяснения. Издаване на сертификат</p> |

|                   |  |
|-------------------|--|
| Програма          | <b>ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ</b>   |
| Продължителност   | 16 уч.часа x 40 мин  |
| Анотация          | <p>С отварянето на пазара се усилва междуфирмената конкуренция. Клиентите стават взискателни, тъй като са увеличени техните възможности за избор.</p> <p>Производството на качествен продукт, не е достатъчно условие за неговата продажба. Освен качеството и цената, важен фактор за неговата покупка е и процесът на обслужване на клиентите.</p> <p>Всяка бизнес формация е изправена пред предизвикателството да създаде свой идентификационен профил, чрез който да е разпознаваема в комуникацията с купувача и да е с основна насоченост да го мотивира в диспозицията от потенциален към лоялен клиент.</p> <p>Така на преден план изпъква темата за доброто обслужване, коментирана в стъпките на привличане, удовлетворяване и задържане на клиентите, с оглед конкурентното пазарно предимство на компанията.</p> <p>Независимо от заеманата позиция, опит и професионални отговорности, всеки служител на фирмата е длъжен да спазва основните продажбени правила, в контекста на комуникационната политика на конкретната бизнес-институция.</p> <p>Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: основи на процеса на работата с клиенти, специфика на маркетинговите взаимоотношения, предварителна подготовка в процеса на обслужване на клиенти, изграждане на продажбена тактика, комуникативни стратегии, активно говорене и активно слушане, работа с корпоративни клиенти.</p> <p>Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, мини-лекция, дискусия, мозъчна атака, симулации, казуси.</p> |
| Предназначение    | 20 служители на възложителя  |
| Форма на обучение | През работни дни и/или съботно-неделно обучение  |
| Компетентности    | <p>Участниците ще придобият нови умения или ще надградят предишния си опит в следните направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- познаването на клиента и неговите мотиви;</li> <li>- етапи в процеса на работата с клиенти;</li> <li>- овладяване на цялостен подход за ефективна подготовка, провеждане и финализиране на обслужването на клиенти;</li> <li>- подходи към типовете клиенти</li> <li>- техники за делово общуване и убеждаваща комуникация;</li> <li>- ефективно взаимодействие с корпоративни клиенти.</li> </ul>   |
| Завършване        | Издаване на сертификат.  |

**УЧЕБЕН ПЛАН**

|    |   |
|----|---|
|    | <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>  |
|    | Запознаване: представяне на участниците. Обявяване на цели и очаквани резултати. Сензитивиране и мотивиране на участниците. Представяне на работния график и приемане на правила за групово работа.                         |
| 1. | <b>ОСНОВИ НА ПРОЦЕСА НА РАБОТА С КЛИЕНТИ – 2 уч.ч.</b>  |
|    | <p>Съдържателна част:</p> <p>Технически и финансови приоритети и изграждане на устойчиви взаимоотношение в работата с клиенти.</p> <p>Анализ на пазарната ситуация;</p> <p>Идентификация на потребностите на клиентите;</p> |

|    |   |
|----|---|
|    | Същност на процеса „обслужване на клиенти“<br>Често срещани проблеми в ежедневната работа с клиенти на ЧЕЗ Разпределение - България   |
| 2. | <b>СПЕЦИФИКА НА МАРКЕТИНГОВИТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ – 2 уч.ч.</b><br>Съдържателна част:<br>Динамика на деловите взаимоотношения в релацията „компания > купувач > клиент“;<br>Правила на комуникацията с купувача за трансформацията му в клиент;<br>Значение на процеса обмяна на информация и видове комуникационни канали;<br>Вербални и невербални сигнали и значението им за ефективен информационен обмен;<br>Дискусия върху практическия опит на обучаемите.  |
| 3. | <b>ПРЕДВАРИТЕЛНА ПОДГОТОВКА В ПРОЦЕСА НА ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ – 3 уч.ч.</b><br>Съдържателна част :<br>Психологическа подготовка<br>Организационна подготовка<br>Актуални клиенти;<br>Потенциални клиенти;<br>Проблемни клиенти.<br>Използване на основни аргументи за справяне с конкретни клиентски възражения от продажбени ситуации в ЧЕЗ Разпределение - България  |
| 4. | <b>ИЗГРАЖДАНЕ НА ПРОДАЖБЕНА ТАКТИКА – 3 уч.ч.</b><br>Съдържателна част:<br>Идентифициране потребностите на клиента – основни принципи и методи;<br>Идентифициране критериите на клиента;<br>Удовлетворяване искането на клиента;<br>Симулация: проиграване на търговски казуси от професионалния опит на обучаваните с различни типове клиенти. Анализ и обсъждане на ефективните подходи.  |
| 5  | <b>КОМУНИКАТИВНИ СТРАТЕГИИ – АКТИВНО ГОВОРЕНЕ И АКТИВНО СЛУШАНЕ – 3 уч.ч.</b><br>Съдържателна част:<br>Техники за конструктивна комуникация (лице в лице);<br>Техники за ефективна комуникация по телефон;<br>Техники за водене на преговори;<br>Преговори с ключови клиенти<br>Убеждаваща комуникация;<br>Изграждане на отношенията с клиента;<br>Разиграване на ситуации от работната среда на ЧЕЗ Разпределение - България за превръщане на продажбения процес в положително преживяване за клиента (неудовлетворен > удовлетворен > мотивиран клиент) |
| 6  | <b>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОРПОРАТИВНИ КЛИЕНТИ – 3 уч.ч.</b><br>Съдържателна част:<br>Цели в търговски взаимоотношения с корпоративни клиенти;<br>Стратегия при обслужване на корпоративни клиенти;<br>Стратегия за поддържане на фирмена комуникационна политика с корпоративни клиенти<br>Целеви фокус върху клиента или конкуренцията.<br>Анализ на предимствата на фирмената политика на ЧЕЗ Разпределение – България при работата с корпоративни клиенти.  |
|    | <b>ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО</b>  |

| КУРС:              | ОБУЧЕНИЕ ЗА ОБУЧИТЕЛИ  |
|--------------------|--|
| Продължителност    | 16 уч. часа x 40 мин   |
| Анотация           | <p>Съществуват различия между потребностите на пазара на труда и уменията на работната сила. Един от начините за преодоляване на тези различия е обучението. Отделите "Човешки ресурси" в компаниите, агенциите за набиране на персонал и обучаващите институции трябва да притежават необходимите инструменти за определяне на потребностите от обучение. Специфичен случай на обучение е стимулирането на работещи, притежаващи необходимите знания и умения, както и съответен трудов стаж, да придобият степен на професионална квалификация чрез валидиране на знанията и уменията, получени по неформален път. Това води до качествени промени в цялостния образователен профил на персонала на фирмата и, най-вече, осигурява адекватна и съвременна квалификация.</p> <p>Големите предприятия и компании обикновено имат собствена система за вътрешнофирмено обучение, единна за всички клонове на предприятието (в случаите на многонационална компания – и за клоновете в различните страни). Тя се реализира от специализиран отдел за развитие на персонала, с ключова фигура - мениджърът по развитие на човешките ресурси.</p> <p>Теоретичната част на настоящото обучение обхваща следните теми: същност на ученето през целия живот и стилове на учене при възрастни, първичен анализ на потребностите от обучение, целеполагане и времева рамка на обучението, дизайн на обучението, технология на обучението за възрастни, ключови акценти по реализиране на обучението.</p> <p>Практическата част е базирана на интерактивна технология.</p> <p>Обучителните дейности включват индивидуална и групово работна, както и методите: презентация, мини-лекция, дискусия, мозъчна атака, симулации, визуализации, казуси.</p> |
| Предназначение     | 40 служители на възложителя  |
| Форма на обучение  | През работни дни и/или съботно-неделно обучение  |
| Компетентности     | разработване на политика по отношение обучението на персонала; определяне на потребностите на персонала от обучение, изграждане на организация на обучението, планиране, дизайн, провеждане на обучението и оценяване ефективността на обучението  |
| Завършване         | Издаване на сертификат.  |
| <b>УЧЕБЕН ПЛАН</b> |  |
|                    | <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>   |
|                    | Запознаване: представяне на участниците. Обявяване на цели и очаквани резултати. Сензитивизиране и мотивиране на участниците. Представяне на работния график и приемане на правила за групово работно.   |
| 1.                 | <b>СЪЩНОСТ НА УЧЕНОТО ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ И СТИЛОВЕ НА УЧЕНЕ ПРИ ВЪЗРАСТНИ – 2 уч.ч.</b>  |
|                    | <p>Цикъл на учебния процес при възрастни</p> <p>Самооценка на стила на учене - Въпросник;</p> <p>Специфика на ученето при възрастни. Принципи на обучението за възрастни;</p> <p>Методология на обучението за възрастни – предимства на практически насоченото обучение;</p> <p>Класификации и модели на учене.</p>  |

|    |   |
|----|---|
|    | Приложение на концепцията за „учене през целия живот“ в работната среда на ЧЕЗ Разпределение - България   |
| 2. | <b>ПЪРВИЧЕН АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ – 2 уч.ч.</b><br>Идентифициране на ресурси и дефицити в професионалните компетенции на служителите;<br>Равнища на анализ на информация. Избор на методи за анализ. Анализ на нуждите.<br>Идентифициране на дефицити по отношение на знания, умения, поведения.<br>Инструменти и процедури за оценка на компетенциите. Подходи към оценката на потребностите от обучения. Оптимален подход в оценка на потребностите от обучение<br>Анализ на потребностите от обучение – примерни казуси от работната среда на обучаемите   |
| 3. | <b>ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ И ВРЕМЕВА РАМКА НА ОБУЧЕНИЕТО -3 уч.ч.</b><br>Определяне на нуждите на целевите групи: обучаеми, мениджърски екип, спонсори;<br>Анализ на професионалния профил на групата (опит, знания, интереси, влияние, състав на групата);<br>Измерване на очакванията и представяне на целите на обучението;<br>Структуриране („скелет“) на учебното съдържание в съответствие с целите на обучението;<br>Инструменти за създаване на мисловна карта.<br>Възможности за организация на пространството и времето на обучението.<br>Екипно решение на задача по темата с примери от работната среда на обучаемите  |
| 4. | <b>ДИЗАЙН НА ОБУЧЕНИЕТО – 3 уч.ч.</b><br>Същност и съдържателна интерпретация. Основни етапи и стъпки в създаването на ефективен обучителен процес. Принципи и стратегии за учене и преподаване в партньорство;<br>Извеждане на проблемните области при обучението на възрастни;<br>Правилото 90:20:8 за оптимално работно темпо и правила за оптимално усвояване на информация.<br>Формиране на конкретни нагласи чрез различни системи на преподаване за нуждите на организационната среда в ЧЕЗ.   |
| 5  | <b>ТЕХНОЛОГИЯ НА ОБУЧЕНИЕТО ЗА ВЪЗРАСТНИ – 3 уч.ч.</b><br>Фази на обучителния процес и активно включване на обучаемите:<br>- активности за „отваряне“ – „разчупване на леда“;<br>- активности, стимулиращи работната енергия;<br>- активности за затвърждаване на наученото;<br>- активности за практическо приложение и изграждане на логически връзки между миналия опит и новите знания.<br>Интерактивни методи на учене (ролеви игри и симулации):<br>- принципи на игровия метод (цел, обстоятелства, предизвикателства, промяна)<br>Техники за визуализация на учебното съдържание: учебни филми; фрагменти от игрални филми;<br>Собствени сценарии за филми;<br>Презентации, слайдове, флипчарт.<br>Използване на наратив (истории, анекдоти, притчи, мисли, цитати);<br>Използване на приложно изкуство: арт-техники;<br>Дейности и форми на работа.<br>Осъзнаване на индивидуалните ресурси и интегрирането им в организационния капацитет на екипа на ЧЕЗ Разпределение – България. |
| 6  | <b>КЛЮЧОВИ АКЦЕНТИ ПО РЕАЛИЗИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО – 3 уч.ч.</b><br>Стил на преподаване (информативен, впечатляващ, творчески, вдъхновяващ);<br>Предварителна организация и разпределение на отговорностите на заинтересованите страни (обучавани, обучаващи, мениджъри);<br>Ролеви компетентности на обучаващия;<br>Елементи на комуникацията „лице в лице“ и Правилото 7:38:55<br>Методи и техники за привличане и задържане на вниманието;<br>Фактори за демотивация на обучаемите;<br>Справяне с трудни участници в обучението.<br>Специфични фактори, детерминиращи ключови акценти в обученията на служители от ЧЕЗ Разпределение – България.  |
|    | <b>ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО</b>  |
|    | Кратко обобщение на присъственото обучение, въпроси и коментари, обратна връзка. Въпроси и разяснения.  |



| КУРС               |  | УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА |
|--------------------|--|----------------------|
| Продължителност    | 16 уч. часа x 40 мин   |                      |
| Анотация           | <p>Стресът може да действа стимулиращо и дори е необходим за работния процес, но когато нивата на стрес са твърде високи, те се отразяват негативно върху хората. Те реагират различно на създаващото се напрежение. Някои стават агресивни, а други пасивни, или просто се парализират.</p> <p>Независимо от реакцията, резултатите от неконтролирания стрес са едни и същи – личната и фирмената продуктивност намалява, творчеството и ентузиазмът изчезват.</p> <p>Стресът в работата неизменно увеличава и риска от загуби, вреди и лоша репутация. Щетите, свързани със стреса, заемат също и голяма част от времето на мениджърите. Прекомерният стрес се отразява негативно на служителите, чрез влошаване на здравето и работоспособността, което намалява производителността на организацията.</p> <p>Стресът намалява ефективността на мозъка, включително функции като работоспособност, памет, концентрация и усвояване на нови знания като това реално води до загуби за организацията. Необходимо е работодателите и мениджърите да разпознават проблематичния стрес и да вземат съответните мерки за регулирането му.</p> <p>Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: определение за стрес и аспекти на стреса; роля на мениджмънта при управление на стреса; стадии на професионален стрес; стратегии и техники за овладяване на бърнаут синдрома; професионални граници и стрес</p> <p>Обучителните дейности включват индивидуална и групово работа, както и методите: презентация, мини-лекция, дискусия, мозъчна атака, симулации, казуси.</p> |                      |
| Предназначение     | 40 служители на възложителя  |                      |
| Продължителност    | 16 учебни часа   |                      |
| Форма на обучение  | През работни дни и/или съботно-неделно обучение  |                      |
| Компетентности     | <p>Участниците ще придобият нови умения или ще надградят предишния си опит в следните направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разбрани предпоставките, проявите и последствията от бърнаут синдрома.</li> <li>- Идентифицирани механизми за превенция на стреса на работното място от мениджърска позиция.</li> <li>- Стимулирана себerefлексивност относно проявите и последиците от професионалното прегаряне.</li> <li>- Повишена автономност за стресоустойчивост на работното място.</li> </ul>   |                      |
| Завършване         | Издаване на сертификат.  |                      |
| <b>УЧЕБЕН ПЛАН</b> |  |                      |
|                    | <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>   |                      |
|                    | Запознаване: представяне на участниците. Обявяване на цели и очаквани резултати. Сензитивиране и мотивиране на участниците. Представяне на работния график и приемане на правила за групово работа.  |                      |
| 1.                 | <b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗА СТРЕС И АСПЕКТИ НА СТРЕСА -2 уч.ч.</b>   |                      |
|                    | Теория за стреса ( Ханс Селие и Лазаров);  |                      |

|    |   |
|----|---|
|    | Източници на стрес;<br>Симптоми на стрес;<br>Стрес на работното място;<br><i>Ранжиране на стресорите в професионалното всекидневие на служителите на ЧЕЗ Разпределение</i>  |
| 2. | <b>РОЛЯ НА МЕНИДЖМЪНТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА – 2 уч.ч.</b><br>Съдържателна част:<br>Равнища на емоционална интелигентност на лидера;<br>Процедури на интервенция;<br>Анализ на ресурсите на персонала на ЧЕЗ Разпределение за справяне със стреса;   |
| 3. | <b>СТАДИИ НА ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС – 3 уч.ч.</b><br>Съдържателна част :<br>Професионална отдаденост и ролева несъвместимост;<br>Ролева промяна и ролева иновация;<br>Ентузиазъм /стадий на „възпламеняване“/;<br>Стагнация /стадий на „мъждукане“/;<br>Фрустрация /стадий на „опожаряване“/;<br>Апатия /стадий на „изпепеляване“/.  |
| 4. | <b>СТРАТЕГИИ И ТЕХНИКИ ЗА ОВЛАДЯВАНЕ НА БЪРНАУТ СИНДРОМА – 3 уч.ч.</b><br>Съдържателна част :<br>Организационни стратегии;<br>Индивидуални стратегии;<br>Емоционална подкрепа;<br>Лична отговорност;<br>Анализ на прилаганите организационни стратегии за овладяване на бърнаут синдром в ЧЕЗ   |
| 5. | <b>ПРОФЕСИОНАЛНИ ГРАНИЦИ И СТРЕС – 3 уч.ч.</b><br>Съдържателна част:<br>Делегиране на отговорности;<br>Обратна връзка;<br>Оказване на професионална подкрепа;<br>Обучения и развитие на компетентности;<br>Професионална супервизия<br>Отработване на казуси от професионалната среда на обучаемите.  |
| 6  | <b>ТЕХНИКИ ЗА РЕЛАКСАЦИЯ ПО ВРЕМЕ НА РАБОТА – 3 уч.ч.</b><br>Съдържателна част:<br>Баланс между желанията и възможностите;<br>Подобряване уменията за самоконтрол;<br>Подобряване уменията за управление на времето;<br>Професионална рефлексия;<br>Умения за релаксация (автогенен тренинг, арттерапия);<br>Анализ на възможностите на ЧЕЗ Разпределение България за развитие на антистрес умения.<br><b>ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО</b> |
|    | Кратко обобщение на присъственото обучение, въпроси и коментари, обратна връзка. Въпроси и разяснения.  |

| КУРС  |  | МЕНИДЖМЪНТ И ЛИДЕРСТВО   |  |
|---|--|--|--|
| Продължителност   |  | 16 уч.часа x 40 мин  |  |
| Анотация  |  | <p>В програмата се анализира зависимостта между мениджмънта и лидерството, за да се докаже актуалността на лидерството в управлението на организацията. Работата с хора е нелесна задача поради индивидуалността, каквато всеки един от нас притежава, а работата на лидер определено е голяма отговорност, при която едно обучение за лидерски умения може да бъде само от помощ. В условията на силна пазарна конкуренция от още по-голямо значение е ефективността на личностите, които работят в организациите. Ефективните лидери подобряват представянето на екипите си и спомагат за организационния растеж; повече служители, които се чувстват вдъхновени и мотивирани от водачите си, желаят да работят с тях, като това намалява текучеството в компанията. Уменията за успешно делегиране и приоритизиране на задачите, от своя страна, дават възможност за по-ефективна работа и разгръщане на пълния потенциал.</p> <p>Теоретичната част на обучението обхваща следните теми:<br/>         Особености на мениджмънта за ефективно функциониране на организацията.<br/>         Теории за лидерството.<br/>         Предизвикателства на лидерството. Качества на лидера.<br/>         Стиллове на лидерско поведение.<br/>         Подходи на ефективното лидерство. концепцията за ситуационното лидерство.<br/>         Емоционалната интелигентност – предиспозиция на ефективния лидер.<br/>         Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, мини-лекция, дискусия, мозъчна атака, симулации, казуси.</p> |  |
| Предназначение  |  | 130 служители на възложителя   |  |
| Форма на обучение   |  | През работни дни и/или съботно-неделно обучение  |  |
| Компетентности  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разпознаване на лидерския стил,</li> <li>- Ефективно ръководене на екипа според конкретната ситуация,</li> <li>- Ефективно ръководене на екипа нивото на зрялост на служителите,</li> <li>- Ефективно ръководене на екипа според сложността на задачата и равнището на емоционална интелигентност.</li> </ul>   |  |
| Завършване  |  | Издаване на сертификат.  |  |
| <b>УЧЕБЕН ПЛАН</b>  |  |  |  |
| <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>  |  |  |  |
| Запознаване: представяне на участниците. Обявяване на цели и очаквани резултати. Сензитивиране и мотивиране на участниците. Представяне на работния график и приемане на правила за групова работа. |  |  |  |
| 1.  | <b>ОСОБЕНОСТИ НА МЕНИДЖМЪНТА ЗА ЕФЕКТИВНО ФУНКЦИОНИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА</b><br>– 2 уч.ч.  |  |  |
|   | Съдържателна част:<br>Роля и основни мениджърски функции;<br>Качества и способности на мениджъра за ефективно управление на фирмения процес;<br>Диференциален анализ на понятията „мениджмънт“ и „лидерство“;<br>Нива на лидерско поведение;<br>Специфики в профилиране на ефективния лидер за ЧЕЗ Разпределение България. |  |  |
| 2.  | <b>ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО</b> – 2 уч.ч.   |  |  |

|    |  |
|----|--|
|    | <p>Съдържателна част:<br/>         Концепция за великия човек;<br/>         Концепция за отличителните черти (лидерски черти);<br/>         Концепция за лидерските умения;<br/>         Концепция за непредвиденото лидерство;<br/>         Концепция за транзакционното лидерство.<br/>         Приложение на модели на лидерско поведение в работната среда на ЧЕЗ Разпределение</p>  |
| 3. | <p>ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА НА ЛИДЕРСТВОТО. КАЧЕСТВА НА ЛИДЕРА – 3 уч.ч.</p> <p>Съдържателна част:<br/>         Модел на Дж. Кузес и Б. Познър;<br/>         Модел на Е. Залезник;<br/>         Динамика на лидерството в управление на промяната.</p>  |
| 4. | <p>СТИЛОВЕ НА ЛИДЕРСКО ПОВЕДЕНИЕ – 3 уч.ч.</p> <p>Съдържателна част:<br/>         Авторитарен стил – същност, предимства и недостатъци;<br/>         Демократичен стил – същност, предимства и недостатъци;<br/>         Делигиращ (либерален) стил – същност, предимства и недостатъци;<br/>         Фактори, оказващи влияние върху лидерския стил;<br/>         Седем стила на лидерско поведение (Таненбаун и Шмид).<br/>         Рефлексия върху динамиката в лидерското поведение в критични ситуации.</p>                     |
| 5  | <p>ПОДХОДИ НА ЕФЕКТИВНОТО ЛИДЕРСТВО. КОНЦЕПЦИЯТА ЗА СИТУАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО – 3 уч.ч.</p> <p>Съдържателна част:<br/>         Подход на ориентация към хората;<br/>         Подход на ориентация към задачите;<br/>         Зависимост на лидерския стил от конкретната ситуация;<br/>         Лидерство и ниво на зрялост на служителя: директивно поведение и подкрепящо поведение.<br/>         Идентифициране на успешните модели на управление на работните взаимоотношения в ЧЕЗ Разпределение при ситуационното лидерство.</p> |
| 6  | <p>ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ – ПРЕДИСПОЗИЦИЯ НА ЕФЕКТИВНИЯ ЛИДЕР – 3 уч.ч.</p> <p>Съдържателна част:<br/>         Роля на емоционалната интелигентност в управление на организацията;<br/>         Компоненти на емоционалната интелигентност;<br/>         Развитие на емоционалната интелигентност;<br/>         Диагностика на равнище на емоционална интелигентност и стратегии за развитие на меки умения в организационната култура на служителите в ЧЕЗ.</p>   |
|    | <p>ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО</p>   |
|    | <p>Кратко обобщение на присъственото обучение, въпроси и коментари, обратна връзка, Въпроси и разяснения. Издаване на сертификат</p>   |

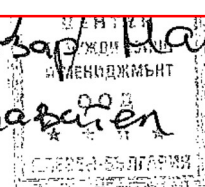
*Handwritten signature*

На основание чл.37 от  
ЗОП

26.05.2020 г.

ПЛЕВЕН

Цветозар Камшинов,  
Управление



*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

УТВЪРДИЛ:

Цв. Чаркитов,  
Управител

# МЕТОДОЛОГИЯ

ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ ЗА  
СЛУЖИТЕЛИ НА „ЧЕЗ РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ БЪЛГАРИЯ“ АД

От „Център за чужди езици и мениджмънт“ ООД  
със запазената марка Училища „Европа“  
Гр. Плевен, ул „Дойран“ No 63, ет.2

## 1. ПРЕДМЕТ НА МЕТОДОЛОГИЯТА

Предмет на настоящата Методология е организиране и провеждане на поведенчески обучения, съгласно обществена поръчка с предмет: „Провеждане на обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“, референтен № PPS20-017, Обособена позиция № 3 „Провеждане на поведенчески обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“

## 2. ЦЕЛИ

### 2.1. Цел на методологията

Настоящата методология има за цел да осигури качествено изпълнение дейностите по организиране и провеждане на поведенчески обучения, съгласно изискванията на Възложителя описани в тръжните документи и техническата спецификация.

### 2.2. Цел на обученията

Обученията имат за цел да развият умения у обучаващите се служители на възложителя за ефективно владеене на поведенчески умения с оглед практическите нужди в процеса на работа на служителите.

2.3.Обхват (пълно описание) поръчката:

| Категория   | Обхват, съгласно изискванията на Възложителя   |
|---|--|
| Поведенчески обучения   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление на промяната</li> <li>2. Управление, развитие и мотивация на екипи</li> <li>3. Бизнес комуникация, асертивност и отстояване на позицията</li> <li>4. Презентационни умения</li> <li>5. Обслужване на клиенти</li> <li>6. Обучение за обучители</li> <li>7. Управление на стреса</li> <li>8. Мениджмънт и лидерство</li> </ol> |
| Брой обучаеми   | 520 служители на възложителя   |
| Продължителност на едно обучение в учебни часове                                    | 16   |
| Продължителност на 1 уч. час  | 40 мин.  |
| Входяща анкета за идентифициране конкретните потребности на участниците             | Да   |
| Анкета за оценка на обучението за установяване на удовлетвореността на участниците. | Да   |
| Място на провеждане   | София, Благоевград, Плевен, Монтана в учебна база на изпълнителя или при възложителя   |
| График  | 2 последователни учебни дни  |
| Форма на обучение   | През работни дни и/или съботно-неделно обучение  |
| Изисквания  | Максимален брой 2 нива за една учебна година   |
| Документи за отчет  | <p>Списъци на участниците</p> <p>Месечна присъствена форма</p> <p>Учебна програма по дни и часове с посочено място на обучението</p>   |

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | Анкета за оценка на обучението за установяване на удовлетвореността на участниците.<br>Доклад за обучението и обобщение на анкетите<br>Копия на сертификати |
| Издаване на сертификат | Да,<br>Сертификат за завършено обучение   |
| Период на изпълнение   | 2020-2024   |

### 3. ПЪЛНО ОПИСАНИЕ НА ОБУЧЕНИЕТО

#### 3.1. Общо описание

Поведенческите обучения са съобразени с изискванията на настоящата процедура и техническата спецификация. Темите и учебната програма на всеки курс на обучение са дефинирани съгласно Техническата спецификация. Предвидени са входящи анкети за идентифициране на конкретните потребности от знания и умения на участниците в съответното обучение. Резултатите от входящите анкети ще дадат дават възможност на преподавателите да настроят методите на обучение и съдържанието на курса съобразно знанията, уменията и потребностите на участниците.

Целта на обученията е да развият и надградят умения у обучаващите се служители за ефективно владение на поведенчески умения с оглед практическите в процеса на работа на служителите. Курсовете се провеждат съгласно стандартите и практиките за провеждане на поведенчески обучения за развитие на ключови компетентности и меки умения, приети в националната учебна верига Училища ЕВРОПА. Системата за обучение е организирана според изискванията на тръжната документация и е напълно съобразена с тенденциите в съвременните поведенчески обучения. Методиката залага на доказан в дългогодишната практика педоцентричен подход с основен акцент развиване и надграждане на практически поведенчески умения по заложените теми.

Дизайнът на обучението „Управление на промяната“ кореспондира с динамичните процеси, които протичат във всяка организация вследствие на промените във вътрешната и външната среда. Конкурентоспособността на всяка компания може да се гарантира, когато нейните мениджъри и екипи са отворени към поддържането на динамична бизнес среда, в която да удовлетворяват потребността да преоткриват себе си и така да се променят в съответствие с целите на компанията. Управлението на

промяната в организацията се основава на ключови инструменти и процеси, свързани с годността на служителите за гъвкавост и бързо адаптиране. Управлението на промяната е свързано с „готовност за приемане на необходимостта от промяна“ и ангажиране на всички участници за нейната реализация. Когато екипът е склонен и умее да анализира настоящето, и паралелно с това приема динамиката на процесите за нормална реалност, той всъщност е готов да реализира на практика необходимостта от промяна. Затова са необходими ясни насоки и отговор на въпроса дали дадени инициативи са стъпки към промяна на организацията.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: същност на промяната; типове организационна промяна; теории и модели за управление на промяната; диагностициране на промяната; фази на процеса на управление на промяната; видове стратегии за промяна методология за управление на промяната; роли в управление на промяната. Обучителните дейности включват индивидуална и групов работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Курс „Управление, развитие и мотивация на екипи“ е фокусиран върху ключовата за успеха на всяка компания екипна организация на работните процеси. В стремежа си към по-висока ефективност и резултати, съвременните организации все повече се обръщат към създаването на екипи – самоуправляващи се, високо изпълнителни, ефективни, крос-функционални и т.н. Процесът е сложен и често дейностите не са резултатни, въпреки добронамерените усилия на организационните лидери и последователи. В голяма степен тази дилема може да бъде обяснена в термините на основни реалности, отнасящи се до управлението, развитието, мотивирането и изпълнението на екипа. Когато се формират екипите, е необходимо да се обръща внимание на процесите в тях, но също така и на процедурите, които им помагат да функционират ефективно. Ефективната екипна работа не се случва от само себе си; необходима е практика. Много второстепенни въпроси създават потенциал за проблеми в екипа. Те трябва да се разрешават, следвайки дадена последователност. И така, екипът трябва да си изработи първо целите, след това ролите, процедурите и накрая – как членовете ще си взаимодействат помежду си.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: същност и изграждане на екипа, етапи на формиране и развитие на екипа, видове екипи, екипни роли, управление на екипа, управление на промяната, мотивационни подходи в управление на екипа. Практическата част е базирана на интерактивна технология. Обучителните дейности включват индивидуална и групов работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти. Обучението на тема „Бизнес комуникация, асертивност и отстояване на позицията“ е конструирано около дефинирането на бизнес комуникацията като област на познание, свързана с начините и средствата за вертикална и хоризонтална комуникация на организацията с елементите на вътрешната и външната среда. Фокусът е насочен към развитие на умения и способности за целенасочен и резултатен обмен на информация с останалите субекти в работната среда, към притежаването на знания и умения за



работа в екип и постигане висока степен на взаимно разбиране в процеса на общуване. От гледна точка на управлението на организацията бизнес комуникацията изисква не само познания за организацията, но и интерес към нейното бъдещо развитие, чрез комуникативни умения за усъвършенстване на процедурите и обща позитивна нагласа и активно отношение към собственото организационно развитие и свързаните с него промени. От гледна точка на работата с потребители, бизнес комуникацията изисква знания относно начините за ефективното им обслужване, чрез умения за общуване и нагласа за откритост, толерантност, отзивчивост и приоритетно отчитане на потребителските интереси и предпочитания. Уменията за адекватно и асертивно поведение са важни в организационен аспект и особено в контекста на бизнес-комуникациите, затова част от обучението е фокусирано върху аспектите на асертивността, отстояване на позицията и зачитане мненията, позицията и правата на другите.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: определяне на комуникацията и характеристика на бизнес комуникацията, същност на ефективната бизнес комуникация, видове комуникация и разновидности на фирмената комуникация, нива на информационни потребности на персонала и признаци на качеството на информацията, бариери пред деловото общуване в организациите, аспекти на асертивността в бизнес комуникацията. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Дизайнът на обучението „Презентационни умения“ е базиран на тезата, че представянето на идеи, продукти, проекти и др. е предизвикателство за всеки мениджър и служител, тъй като по време на презентирането се търсят възможности за ефективно взаимодействие между презентатора и аудиторията, както и за повлияване на заинтересованите страни. Въздействаща презентация е тази, която ангажира вниманието на аудиторията и поддържа интереса ѝ през цялото време като и успява да я привлече в подкрепа за работа и реализиране на съответната идея, кауза или проект. За да е успешна презентацията са необходими специфични умения за нейното планиране и организиране преди всичко по отношение на формулиране на нейната целесъобразност спрямо аудиторията и контекста. Ефективността на представянето на информация зависи в голяма степен от предварителното обработване на информацията като обобщение и синтезиране. Детайлното прецизиране на подготовката и представянето на презентацията постига резултат само в случаите, когато презентаторът успява да постигне оптималния баланс между предварителната подготовка и импровизацията, презентаторския стил, избраните средства и конкретната аудитория. Съвременните компютърни технологии позволяват изготвянето на атрактивни и ефективни презентационни продукти, а включването на анимации в презентациите позволява управление на отделните елементи, както и акцентирание на важните теми.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: предварителна подготовка; контекст на презентацията и характеристики на аудиторията; етапи в представяне на

съдържанието; основни правила и ефективни стилове на презентиране; ключово послание и връзка с аудиторията; организация на пространството и елементи на визуализацията; организация на пространството и елементи на визуализацията. .  
Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Обучението на тема „Обслужване на клиенти“ е разработено с идеята, че това е основополагаща и присъща дейност на всяка организация. С отварянето на пазара се усилва междуфирмената конкуренция. Клиентите стават взискателни, тъй като са увеличени техните възможности за избор. Производството на качествен продукт, не е достатъчно условие за неговата продажба. Освен качеството и цената, важен фактор за неговата покупка е и процесът на обслужване на клиентите. Всяка бизнес формация е изправена пред предизвикателството да създаде свой идентификационен профил, чрез който да е разпознаваема в комуникацията с купувача и да е с основна насоченост да го мотивира в диспозицията от потенциален към лоялен клиент. Така на преден план изпъква темата за доброто обслужване, коментирана в стъпките на привличане, удовлетворяване и задържане на клиентите, с оглед конкурентното пазарно предимство на компанията. Независимо от заеманата позиция, опит и професионални отговорности, всеки служител на фирмата е длъжен да спазва основните продажбени правила, в контекста на комуникационната политика на конкретната бизнес-институция.

Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: основи на процеса на работата с клиенти, специфика на маркетинговите взаимоотношения, предварителна подготовка в процеса на обслужване на клиенти, изграждане на продажбена тактика, комуникативни стратегии, активно говорене и активно слушане, работа с корпоративни клиенти. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Курс „Обучение за обучители“ е фокусиран върху развитието на специфични умения, необходими за предаване на знания и опит и развитие на желани умения у служителите, които се занимават с обучение. Съществуват различия между потребностите на пазара на труда и уменията на работната сила. Един от начините за преодоляване на тези различия е обучението. Отделите “Човешки ресурси” в компаниите, агенциите за набиране на персонал и обучаващите институции трябва да притежават необходимите инструменти за определяне на потребностите от обучение. Специфичен случай на обучение е стимулирането на работещи, притежаващи необходимите знания и умения, както и съответен трудов стаж, да придобият степен на професионална квалификация чрез валидиране на знанията и уменията, получени по неформален път. Това води до качествени промени в цялостния образователен профил на персонала на фирмата и, най-вече, осигурява адекватна и съвременна квалификация. Големите предприятия и компании обикновено имат собствена система

за вътрешнофирмено обучение, единна за всички клонове на предприятието (в случаите на многонационална компания – и за клоновете в различните страни). Тя се реализира от специализиран отдел за развитие на персонала, с ключова фигура – мениджърът по развитие на човешките ресурси.

Теоретичната част на настоящото обучение обхваща следните теми: същност на ученето през целия живот и стилове на учене при възрастни, първичен анализ на потребностите от обучение, целеполагане и времева рамка на обучението, дизайн на обучението, технология на обучението за възрастни, ключови акценти по реализиране на обучението. Практическата част е базирана на интерактивна технология. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Курс „Управление на стреса“ разглежда темата както в професионален контекст, така и от гледна точка на личността. Стресът може да действа стимулиращо и дори е необходим за работния процес, но когато нивата на стрес са твърде високи, те се отразяват негативно върху хората. Те реагират различно на създаващото се напрежение. Някои стават агресивни, а други пасивни, или просто се парализират. Независимо от реакцията, резултатите от неконтролирания стрес са едни и същи – личната и фирмената продуктивност намалява, творчеството и ентузиазмът изчезват. Стресът в работата неизменно увеличава и риска от загуби, вреди и лоша репутация. Щетите, свързани със стреса, заемат също и голяма част от времето на мениджърите. Прекомерният стрес се отразява негативно на служителите, чрез влошаване на здравето и работоспособността, което намалява производителността на организацията. Стресът намалява ефективността на мозъка, включително функции като работоспособност, памет, концентрация и усвояване на нови знания като това реално води до загуби за организацията. Необходимо е работодателите и мениджърите да разпознават проблематичния стрес и да вземат съответните мерки за регулирането му. Теоретичната част на обучението обхваща следните теми: определение за стрес и аспекти на стреса; роля на мениджмънта при управление на стреса; стадии на професионален стрес; стратегии и техники за овладяване на бърнаут синдрома; професионални граници и стрес. Практическата част е базирана на интерактивна технология. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

Обучението на тема „Мениджмънт и лидерство“ изследва и анализира зависимостта между мениджмънта и лидерството, за да се докаже актуалността на лидерството в управлението на организацията. Работата с хора е нелесна задача поради индивидуалността, каквато всеки един от нас притежава, а работата на лидер определено е голяма отговорност, при която едно обучение за лидерски умения може да бъде само от помощ. В условията на силна пазарна конкуренция от още по-голямо значение е ефективността на личностите, които работят в организациите. Ефективните

лидери подобряват представянето на екипите си и спомагат за организационния растеж; повече служители, които се чувстват вдъхновени и мотивирани от водачите си, желаят да работят с тях, като това намалява текучеството в компанията. Уменията за успешно делегиране и приоритизиране на задачите, от своя страна, дават възможност за по-ефективна работа и разгръщане на пълния потенциал.

Теоретичната част на обучението обхваща особеностите на мениджмънта за ефективно функциониране на организацията и представя съвременните концепции за лидерството. Представят се предизвикателствата на лидерството и се дискутират качествата на лидера. Припознават се стиловете на лидерско поведение, подходите на ефективното лидерство. Представя се концепцията за ситуационното лидерство. Засегната е темата за емоционалната интелигентност като предиспозиция на ефективния лидер. Практическата част е базирана на интерактивна технология. Обучителните дейности включват индивидуална и групова работа, както и методите: презентация, дискусия, мозъчна атака, работа по групи, симулации, казуси и мини-проекти.

### 3.2.Методика на обучение

Обучените и мотивирани служители повишават неимоверно ефективността на съвременните организации и работните процеси в тях. Тази концепция, паралелно с техническата спецификация обуславя параметрите на нашата методология и методиката на обучение.

Методиката на обучение ползва достиженията на съвременната организационна психология и корпоративни практики. Всеки курс започва с провеждане на входяща анкета за идентифициране конкретните потребности на участниците, което позволява настройка на учебното съдържание и техниките на преподаване. Техниките за обучение са съобразени с индивидуалния профил на служителите, за да надграждат познанията и развиват адекватни поведенчески умения спрямо нуждите на работния процес. Основната цел на теоретичните и практическите задачи е, чрез изграждането на задълбочени знания и трайни поведенчески умения на обучаемите, те да могат успешно да ги реализират при изпълнение на служебните си задължения. В разработването и провеждането на голяма част от темите е интегрирана концепцията за учене през целия живот - специално внимание е отделено върху развитието на автономност и изграждане на умения за самостоятелно развитие и актуализиране на знанията след приключване на обучението.

Дизайнът на всеки курс е разработен на модули, което повишава усвояемостта, улеснява обучаемите и позволява гъвкавост на учителите. Всеки модул има интегриран теоретичен и практически обем учебен материал, описан в учебната програма, който може да се адаптира, съобразено с потребностите, възможностите и ограниченията на обучаемите, установени с проведената входяща анкета.

Теоретичната част на всеки модул представя концепции, примери и казуси. За поднасяне на новите знания учителите ползват презентации, видео и аудио

материали, както и набор от интерактивни техники за провокиране и задържане на интереса (предварителни въпроси, примери от работната среда на обучаемите, брейнсторминг, енергизиращи игри и др.). Теоретичната част е пряко обвързана с практически задачи по темата, целящи развиване на съответните умения – брейнсторминг, дискусии, ролеви игри, работа по групи, решаване на казуси, проекти и др. По време на обучението се търсят логически връзки с работната среда на ЧЕЗ Разпределение България, както в теоретичната част, така и при отработването на практическите задачи. Служителите са поставени в центъра на обучителното въздействие, като се дава се широко поле за изява от страна на обучаемите. По този начин се постига атрактивност на дейностите, ефективно развитие на желаните умения, а преподавателят получава текуща обратна връзка за напредъка и резултатите от курса. Обучаемите ползват нарочно изработени учебни помагала, съобразно учебната програма, както и достъп до ресурси в обучителната платформа на изпълнителя, което, наред с обучителните техники осигурява устойчивост на резултатите. На финала на всяко обучение се провежда изходяща анкета за оценка на обучението и установяване на удовлетвореността на участниците.

### 3.3.Методи за оценка на ефекта от обучението.

Методите за оценка включват измерване на входното ниво и потребностите на участниците, текущо наблюдение с разбор и анализ на изпълнението на задачите, финален тест, изходяща анкета за измерване удовлетвореността и ефекта от обучението.

Входното ниво се измерва с анкета за идентифициране на конкретните потребности и ограничения. Методите и техниките за текущо наблюдение и крайна оценка на придобитите знания и умения са съобразени както с конкретното учебно съдържание в съответните теми, така и със спецификата на обучението на служителите. Въпросите и условията на практическите задачи са ясно и точно формулирани, като е посочен и съответния брой точки за правилен отговор / правилно изпълнение на съответната част от практическата задача. Практическите задачи са съобразени със служебния контекст на обучаемите и извеждат примери от тяхното работно ежедневие.

Предвидено е провеждане на финален тест за мониторинг на резултатите от обучението. На всеки служител на възложителя, успешно издържал финалния тест, ще бъде подготвен и издаден индивидуален сертификат за успешно завършено обучение.

Всички обучаеми попълват анкета за удовлетвореността и ефекта от обучението, обобщен доклад на която се предоставя на възложителя, съгласно договора.

### 3.4.Организация на обучението

Обученията по настоящата поръчка се провеждат в периода 2020 -2024 съгласно сключен договор по образец на Възложителя.

Възложителят отправя писмена заявка за провеждане на обучение на поддържаания от нас факс номер 064/810021 или e-mail cv.marinov@abv.bg при необходимост от провеждане на поведенческо обучение, в която да бъдат посочени форма и вид на обучение, населено място за провеждане на обучението, брой и имена на служителите в съответното населено място, участници в обучението, материална база за провеждане на обучението.

Изпълнителят изготвя и представя за одобрение от възложителя График за провеждане на входяща оценка, на настоящото ниво на служителите включени в съответното тематично поведенческо обучение в съответните населени места, определени от възложителя в писмената заявка, с посочени дата, час, населено място и адрес на провеждане, както и информация за преподавателите, в срок до 5 работни дни, след писмената заявка отправена от възложителя.

В случай, че е приложимо изпълнителят изготвя и представя на възложителя за одобрение в срок до 5 работни дни, считано от посочената в Графика дата за провеждане на входяща оценка на настоящото ниво на служителите, включени в конкретно тематично поведенческо обучение в съответните населени места, списък с обобщените резултати, след проведена входяща оценка на служителите, включени в тематично поведенческо обучение, в който ще бъдат посочени имената на служителите явили се на теста, населено място, получения от всеки служител брой точки и формата/вида на обучение.

Изпълнителят изготвя и представя на възложителя за одобрение в срок до 5 работни дни, след писмена заявка, отправена от възложителя, График за провеждане на съответното тематично поведенческо обучение, в който ще бъдат посочени, град, адрес на провеждане, информация за преподавателя, провеждащ обучението, имена на служителите, вида на присъствената форма, ниво на обучението, начален и краен срок на обучението, в съответствие с декларираното по-горе.

Всяко едно поведенческо обучение, провеждани в гр. София, гр. Плевен, гр. Монтана и гр. Благоевград, ще бъде с начална дата не по-късно от 30 дни, считано от датата на писмената заявка за възлагане на съответното обучение.

За всеки един обучаем служител изпълнителят ще разработи, осигури и предостави всички необходими учебни материали за всяко тематично обучение. В първият учебен час изпълнителят предоставя на всеки обучаем необходимите учебни материали.

Изпълнителят осигурява всички технически и обучителни средства, необходими на преподавателите за провеждането на всеки учебен час от поведенческите обучения, независимо дали обучението се провежда в административни сгради на възложителя или в посочените от изпълнителя материално-технически бази.

Всяко възложено поведенческо обучение за съответното ниво приключва с провеждане на финален тест на всички обучаеми служители на възложителя, след което ще извършим проверка и оценка на резултатите от финалния тест.

На всеки служител на възложителя, успешно издържал финалния тест, се подготвя и издава индивидуален сертификат за съответното завършено обучение.

След приключване на обучението за всяка група, за всяко тематично обучение, изпълнителят представя на възложителя подробен отчет за изпълнението на всяка конкретна писмена заявка, който отчет ще бъде придружен със следните документи:

- Списък на участващите в обучението служители на възложителя;
- Месечна присъствена форма за периода на обучение;
- Списъци на обучаващите преподаватели по месеци и по обучения;
- Учебна програма по дни и часове, с посочено място на провеждане на обучението;
- Анкета за оценка на обучението за установяване на удовлетвореността на участниците;
- Доклад за цялостното обучение и обобщение на проведените анкети за установяване на удовлетвореността на участниците;
- Копия на издадените удостоверения (сертификати) за всеки обучаем.

### 3.5. Материали и ресурси, необходими за обучението

За всяко поведенческо обучение ще се изготвят и ползват специално разработени учебни помагала с въвеждане на теоретични понятия и практически задачи по съответната тема, съгласно изискванията на техническата спецификация и учебните програми.

За онагледяване на учебния процес преподавателите ползват преносим компютър и мултимедия, флипчарт, предварително подготвени манипулативи.

Изпълнителят ползва собствена интернет платформа с обучителни ресурси и осигурен постоянен достъп за обучаемите.

26.05.2020 г.  
гр. Плевен

На основание чл.37 от  
ЗОП

Цветозар Маринев,  
Управител

На основание чл.37  
от ЗОП

УТВЕРЖА

Ц.В. ШОРИНОВ,  
Управител  
ЦЕНТЪР ЗА ЧУЖДИ  
ЕЗИЦИ И МЕНИДЖМЪНТ  
\* \* \* \*

**ПРОВЕЖДАНЕ НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ ЗА  
СЛУЖИТЕЛИ НА „ЧЕЗ РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ БЪЛГАРИЯ“ АД**

**ОБРАЗЦИ НА  
УЧЕБНИ МАТЕРИАЛИ  
И ПОМАГАЛА**

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*



*ПРОВЕЖДАНЕ НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ ЗА  
СЛУЖИТЕЛИ НА „ЧЕЗ РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ БЪЛГАРИЯ“ АД*

*ОБРАЗЦИ  
НА ВХОДЯЩА АНКЕТА ЗА  
ОЦЕНКА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ  
ОТ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ*





Vertical text or markings along the right edge of the page, possibly a page number or reference code.

## ВЪПРОСНИК

за оценка на потребностите от знания и умения  
на служителите на ЧЕЗ – Разпределение България  
включени в обучение на тема

## УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

### Анотация:

Конкурентоспособността на всяка компания може да се гарантира, когато нейните мениджъри са отворени към поддържането на динамична бизнес среда, в която да удовлетворяват потребността да преоткриват себе си и така да се променят.

Управлението на промяната в организацията се основава на ключови инструменти и процеси, свързани с годността на служителите за гъвкавост и бързо адаптиране.

Управлението на промяната е свързано с „готовност за приемане на необходимостта от промяна“. Когато екипът е склонен да анализира настоящето, той всъщност реализира на практика необходимостта от промяна. Затова са необходими ясни насоки и отговор на въпроса дали дадени инициативи са стъпки към промяна на организацията.

**Инструкция:** Моля прочетете дадените въпроси. Изберете отговора, който съответства най-пълно на Вашето мнение като го отбележите със знак „X“. Няма верни и грешни отговори.

### ВЪПРОСИ:

1. Бихте ли участвали в обучение за актуализиране на собствените ресурси и за изграждане на дългосрочна стратегия за пълноценно развитие на професионалния си потенциал?

да;  не;  не мога да преценя.

2. Вярвате ли, че е възможно да подобрите качеството си на работа чрез управление на човешките взаимоотношения на работното място?

да;  не;  не мога да преценя.



664



3. Бихте ли споделили с колеги визията си за промяна на организацията от сегашната ѝ структура към желаната от Вас структура?

да;  не;  не мога да преценя.

4. Бихте ли участвали в дискусия за потенциалните заплахи пред организацията и в разработването на сценарии, включващи потенциалните възможности за устойчивост на организацията?

да;  не;  не мога да преценя.

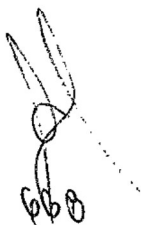
5. Готови ли сте да изразите Вашето мнение по въпросите „Каква промяна е необходима за организацията“, „Какво не бива да се променя“ и „Кой може да участва в промяната на организацията“?

да;  не;  не мога да преценя.

6. Кои от посочените области по темата „Управление на промяната“ бихте искали да усъвършенствате чрез обучение? Моля посочете петте най-важни за Вас?

- същност на промяната;
- типове организационна промяна;
- теории за управление на промяната
- модели за управление на промяната;
- диагностициране на промяната;
- фази на процеса на управление на промяната;
- видове стратегии за промяна
- методология за управление на промяната;
- роли в управление на промяната.

Друго (моля посочете):.....  
.....



7. **Кои са най-подходящите за Вас дни за обучение?**

- Понеделник
- Вторник
- Сряда
- Четвъртък
- Петък
- Събота
- Неделя

8. **Предпочитате ли обучението по темата да е с прекъсване на работа, извън работната среда в рамките на 2 последователни дни?**

- да;       не;       не мога да преценя.

9. **Коя от формите на обучение намирате за най-ефективна?**

|                               | Не особено ефективен     | По-скоро ефективен       | Много Ефективен          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Лекция                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тренинг интерактивно обучение | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Самостоятелно обучение        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Друго (моля посочете):.....

.....

.....

*Handwritten signatures and initials*

*Handwritten signature*

**10. Кои са водещите Ви нагласи на работното място? Моля изберете три от дадените по-долу формулировки?**

- Когато работя, разчитам на помощта на колеги.
- На мен ми се налага да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото на останалите колеги.
- Моите успехи зависят от колегите ми.
- Когато работя заедно с останалите колеги, моята работа дава по-добър резултат, отколкото на другите.
- В определени ситуации лесно се сърдя и пренасям гнева си на околните.
- При изпълнение на поставените задачи съм обикновено активен/активна.
- В работата си приемам емоционалните проблеми много спокойно.

Друго (моля посочете):.....

.....

**11. Кои са шестте най-често използвани от Вас умения в работата, които се отнасят към темата „Управление на промяната“?**

**Работни умения**

- Формулиране на цели.
- Насърчаване на сътрудничеството между колегите за постигане на цели
- Търсене и използване на възможности за непрекъснато учене и самостоятелно развитие.
- Редовни срещи с началници или подчинени за обсъждане на резултатите.
- Отговорност за промяната в организацията.
- Преодоляване на неочаквани препятствия за осъществяване на план или проект.
- Изразяване на лоялност и отдаденост към компанията.
- Поставяне и следене на времеви рамки и граници.



670

### Комуникационни умения

- Точно разбиране на информацията, която се обменя с другите.
- Убедително презентиране.
- Внимателно слушане.

### Умения за сътрудничество с хора

- Признаване на уменията и талантите на другите.
- Работа в екип с другите хора в организацията.
- Насърчаване на другите да дават най-доброто от себе си.
- Конструктивно приемане на критика и предложения от другите хора.

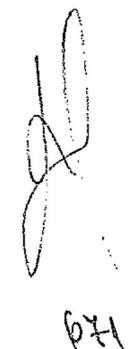

### Лидерски умения

- Даване на директна, конструктивна и обратима обратна връзка, която може да се използва.
- Планиране на дейността, поставяне на цели и разпределение на задачите.
- Насърчаване на другите хора да постигат резултати и да бъдат отговорни за действията си.

### Умения за работа с клиенти

- Разбиране потребностите на клиента.
- Намиране на подходящ подход към клиента.
- Фокусиране на вниманието си върху клиента.
- Използване на техники за убеждаване.

**БЛАГОДАРИМ ВИ за отделеното време!**



БЖН



7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

672



## ВЪПРОСНИК

за оценка на потребностите от знания и умения  
на служителите на ЧЕЗ – Разпределение България  
включени в обучение на тема

### УПРАВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯ НА ЕКИПИ

#### Анотация:

Организациите се опитват да стават все по-резултатни и много вече са се обърнали към създаването на екипи – самоуправляващи се, високо изпълнителни, крос-функционални и т.н. Много от тези усилия не са били резултатни, въпреки добронамерените усилия на организационните лидери и последователи. В голяма степен тази дилема може да бъде обяснена в термините на основни реалности, отнасящи се до управлението, развитието, мотивирането и изпълнението на екипа.

Когато се формират екипите, е необходимо да се обръща внимание на процесите в тях, но също така и на процедурите, които им помагат да функционират ефективно. Ефективната екипна работа не се случва от само себе си, необходима е практика. Много второстепенни въпроси създават потенциал за проблеми в екипа. Те трябва да се разрешават, следвайки дадена последователност. И така, екипът трябва да си изработи първо целите, след това ролята, процедурите и накрая – как членовете ще си взаимодействат помежду си.

**Инструкция:** Моля прочетете дадените въпроси. Изберете отговора който съответства най-пълно на Вашето мнение като го отбележите със знак „X“. Няма верни и грешни отговори.

#### ВЪПРОСИ:

1. Бихте ли участвали в обучение за актуализиране на собствените ресурси и за изграждане на дългосрочна стратегия за пълноценно развитие на професионалния си потенциал?

да;

не;

не мога да преценя.



673



2. Вярвате ли, че е възможно да подобрите качеството си на работа чрез управление на човешките взаимоотношения на работното място?

да;  не;  не мога да преценя.

3. Бихте ли споделили с колегите си доколко съществува обвързаност между Вашите интереси и ценности и фирмените цели и приоритети?

да;  не;  не мога да преценя.

4. Бихте ли участвали в дискусия за силата на ефективния екип и зависимостта на екипа от уменията и инициативата на всеки негов член?

да;  не;  не мога да преценя.

5. Готови ли сте да изразите Вашето мнение относно атмосферата на загриженост, доверие и отворена комуникация с фокус върху решенията при екипното взаимодействие?

да;  не;  не мога да преценя.

6. Кои от посочените области по темата „Управление, развитие и мотивация на екипи“ бихте искали да усъвършенствате чрез обучение? Моля посочете петте най-важни за Вас?

- същност и изграждане на екипа;
- етапи на формиране на екипа;
- развитие на екипа
- видове екипи
- екипни роли
- управление на екипа
- критерии за екипна ефективност
- управление на промяната в екипното взаимодействие

*Handwritten signature*

674

мотивационни подходи при управление на екипа.

Друго (моля посочете):.....

.....

**7. Кои са най-подходящите за Вас дни за обучение?**

Понеделник

Вторник

Сряда

Четвъртък

Петък

Събота

Неделя

**8. Предпочитате ли обучението по темата да е с прекъсване на работа, извън работната среда в рамките на 2 последователни дни?**

да;

не;

не мога да преценя.

**9. Коя от формите на обучение намирате за най-ефективна?**

|                               | Не особено ефективен     | По-скоро ефективен       | Много Ефективен          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Лекция                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тренинг интерактивно обучение | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Самостоятелно обучение        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Друго (моля посочете):.....

.....

075



10. **Кои са водещите Ви нагласи на работното място? Моля изберете три от дадените по-долу формулировки?**

- Когато работя, разчитам на помощта на колеги.
- На мен ми се налага да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото на останалите колеги.
- Моите успехи зависят от колегите ми.
- Когато работя заедно с останалите колеги, моята работа дава по-добър резултат, отколкото на другите.
- В определени ситуации лесно се сърдя и пренасям гнева си на околните.
- При изпълнение на поставените задачи съм обикновено активен/активна.
- В работата си приемам емоционалните проблеми много спокойно.

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....

11. **Кои са шестте най-често използвани от Вас умения в работата по темата „Управление на екипи“?**

**Работни умения**

- Формулиране на цели.
- Насърчаване на сътрудничеството между колегите за постигане на цели.
- Търсене и използване на възможности за непрекъснато учене и самостоятелно развитие.
- Редовни срещи с началници или подчинени за обсъждане на резултатите.
- Отговорност за промяната в организацията.
- Преодоляване на неочаквани препятствия за осъществяване на план или проект.
- Изразяване на лоялност и отдаденост към компанията.
- Поставяне и следене на времеви рамки и граници.



### Комуникационни умения

- Точно разбиране на информацията, която се обменя с другите.
- Убедително презентиране.
- Внимателно слушане.

### Умения за сътрудничество с хора

- Признаване на уменията и талантите на другите.
- Работа в екип с другите хора в организацията.
- Насърчаване на другите да дават най-доброто от себе си.
- Конструктивно приемане на критика и предложения от другите хора.

### Лидерски умения

- Даване на директна, конструктивна и обратима обратна връзка, която може да се използва.
- Планиране на дейността, поставяне на цели и разпределение на задачите.
- Насърчаване на другите хора да постигат резултати и да бъдат отговорни за действията си.

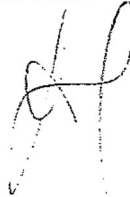
### Умения за работа с клиенти

- Разбиране потребностите на клиента.
- Намиране на подходящ подход към клиента.
- Фокусиране на вниманието си върху клиента.
- Използване на техники за убеждаване.

**БЛАГОДАРИМ ВИ за отделеното време!**



671





678

## ВЪПРОСНИК

за оценка на потребностите от знания и умения  
на служителите на ЧЕЗ – Разпределение България  
включени в обучение на тема

### БИЗНЕС КОМУНИКАЦИЯ

### АСЕРТИВНОСТ И ОТСТОЯВАНЕ НА ПРАВАТА

#### Анотация:

Бизнес комуникацията се дефинира като област на познание, свързано с начините и средствата за вертикална и хоризонтална комуникация в организацията и уменията и способностите за целенасочен и резултатен обмен на информация с други лица в работната среда, по отношение притежаването на знания и умения за работа в екип и постигане висока степен на взаимно разбиране в процеса на общуване.

От гледна точка на управлението на организацията, бизнес комуникацията изисква не само познания за организацията, но и интерес към нейното бъдещо развитие, чрез комуникативни умения за усъвършенстване на процедурите и обща позитивна нагласа и активно отношение към собственото организационно развитие и свързаните с него промени.

От гледна точка на работата с потребители, бизнес комуникацията изисква знания относно начините за ефективното им обслужване чрез умения за общуване и нагласа за откритост, толерантност, отзивчивост и приоритетно отчитане на потребителските интереси и предпочитания.

**Инструкция:** Моля прочетете дадените въпроси. Изберете отговора, който съответства най-пълно на Вашето мнение като го отбележите със знак „X“. Няма верни и грешни отговори.

#### ВЪПРОСИ:

1. Бихте ли участвали в обучение за актуализиране на собствените ресурси и за изграждане на дългосрочна стратегия за пълноценно развитие на професионалния си потенциал?

да;

не;

не мога да преценя.

*lll*

679

*[Handwritten signature]*

22

2. **Вярвате ли, че е възможно да подобрите качеството си на работа чрез управление на човешките взаимоотношения на работното място?**

да;  не;  не мога да преценя.

3. **Бихте ли споделили с колегите представата си за етиката на работното място и характеристиките на бизнес комуникацията в организацията?**

да;  не;  не мога да преценя.

4. **Бихте ли участвали в дискусия за същността на бизнес отношенията и управлението на комуникацията в организацията?**



да;  не;  не мога да преценя.

5. **Готови ли сте да изразите Вашето мнение за междуличностното делово общуване и типичните комуникационни проблеми в бизнеса?**

да;  не;  не мога да преценя.

6. **Кои от посочените области по темата „Бизнес комуникация, асертивност и отстояване на правата“ бихте искали да усъвършенствате чрез обучение? Моля посочете петте най-важни за вас?**

- определяне на комуникацията;
- характеристика на бизнес комуникацията;
- същност на ефективната бизнес комуникация;
- видове комуникация и разновидности на фирмената комуникация;
- нива на информационни потребности на персонала;
- признаци на качеството на информацията в организацията;
- бариери пред деловото общуване в организациите;

  680



- презентативни и репрезентативни средства в бизнес комуникацията;
- бизнес комуникацията като функция на мениджмънта на конфликтите в организацията;
- аспекти на асертивността в бизнес комуникацията.

Друго (моля посочете):.....

.....

**7. Кои са най-подходящите за Вас дни за обучение?**

- Понеделник
- Вторник
- Сряда
- Четвъртък
- Петък
- Събота
- Неделя

*Handwritten mark*

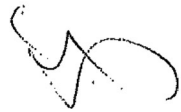
**8. Предпочитате ли обучението по темата да е с прекъсване на работа, извън работната среда в рамките на 2 последователни дни?**

- да;                       не;                       не мога да преценя.

**9. Коя от формите на обучение намирате за най-ефективна?**

|                               | Не особено ефективен     | По-скоро ефективен       | Много Ефективен          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Лекция                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тренинг интерактивно обучение | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Самостоятелно обучение        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*Handwritten marks and signatures*



Друго (моля посочете):.....

.....  
.....

**10. Кои са водещите Ви нагласи на работното място? Моля изберете три от дадените по-долу формулировки?**

Когато работя, разчитам на помощта на колеги.

На мен ми се налага да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото на останалите колеги.

Моите успехи зависят от колегите ми.

Когато работя заедно с останалите колеги, моята работа дава по-добър резултат, отколкото на другите.

В определени ситуации лесно се сърдя и пренасям гнева си на околните.

При изпълнение на поставените задачи съм обикновено активен/активна.

В работата си приемам емоционалните проблеми много спокойно.

Друго (моля посочете):.....

.....  
.....

**11. Кои са шестте най-често използвани в работата от Вас умения, които са свързани с темата „Бизнес комуникация, асертивност и отстояване на правата“?**

**Работни умения**

Формулиране на цели.

Насърчаване на сътрудничеството между колегите за постигане на цели.

Търсене и използване на възможности за непрекъснато учене и самостоятелно развитие.



Редовни срещи с началници или подчинени за обсъждане на резултатите.

Отговорност за промяната в организацията.

Преодоляване на неочаквани препятствия за осъществяване на план или проект.

Изразяване на лоялност и отдаденост към компанията.

Поставяне и следене на времеви рамки и граници.

#### Комуникационни умения

Точно разбиране на информацията, която се обменя с другите.

Убедително презентиране.

Внимателно слушане.

#### Умения за сътрудничество с хора

Признаване на уменията и талантите на другите.

Работа в екип с другите хора в организацията.

Насърчаване на другите да дават най-доброто от себе си.

Конструктивно приемане на критика и предложения от другите хора.

#### Лидерски умения

Даване на директна, конструктивна и обратима обратна връзка, която може да се използва.

Планиране на дейността, поставяне на цели и разпределение на задачите.

Насърчаване на другите хора да постигат резултати и да бъдат отговорни за действията си.

#### Умения за работа с клиенти

Разбиране потребностите на клиента.

Намиране на подходящ подход към клиента.

Фокусиране на вниманието си върху клиента.

Използване на техники за убеждаване.

**БЛАГОДАРИМ ВИ за отделеното време!**

*le*

*БВЗ*



Vertical text columns, likely bleed-through from the reverse side of the page. The text is mostly illegible due to being mirrored and faint.

## ВЪПРОСНИК

за оценка на потребностите на служителите  
на ЧЕЗ – Разпределение България  
от обучение на тема

### ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ

#### Анотация:

Представянето на бизнес презентация е предизвикателство за всеки мениджърски екип, тъй като по време на нейното презентирание се откриват възможности за повлияване на заинтересованите страни. Въздействаща презентация е тази, която ангажира вниманието на аудиторията и поддържа интереса ѝ през цялото време, като и успява да я привлече в подкрепа за работа и реализиране на съответната идея/кауза.

За да е успешна презентацията, са необходими специфични умения за нейното планиране и организиране преди всичко по отношение на формулиране на нейната целесъобразност спрямо аудиторията и контекста. Ефективността на представянето на информация зависи в голяма степен от предварителното обработване на информацията като обобщение и синтезиране. Включването на анимации в презентациите позволява управление на отделните елементи, както и акцентирание на важните теми. Детайлното прецизиране на подготовката и представянето на презентацията постига резултат само в случаите, когато презентаторът успява да постигне оптималния баланс между презентаторския стил, избраните средства и конкретната аудитория.

**Инструкция:** Моля прочетете дадените въпроси. Изберете отговора, който съответства най-пълно на Вашето мнение като го отбележите със знак „X“. Няма верни и грешни отговори.

#### ВЪПРОСИ:

1. Бихте ли участвали в обучение за актуализиране на собствените ресурси и за изграждане на дългосрочна стратегия за пълноценно развитие на професионалния си потенциал?

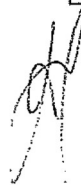
да;

не;

не мога да преценя.

bc

685



2. *Вярвате ли, че е възможно да подобрите качеството си на работа чрез управление на човешките взаимоотношения на работното място?*

да;  не;  не мога да преценя.

3. *Смятате ли, че умението да заявяваме силните си страни и ресурси е индикатор за личностното ни самоутвърждаване?*

да;  не;  не мога да преценя.

4. *Бихте ли се включили в обучителни дейности, които акцентират върху развитието на презентационните Ви умения?*

да;  не;  не мога да преценя.

5. *Готови ли сте да изразите Вашето мнение по въпросите „Как да завладеем слушателя“, „Как да превръщаме партньорите в съмишленици“, „Как да промотираме успешно идеите си“?*

да;  не;  не мога да преценя.

6. *Кои от посочените области по темата „Презентационни умения“ бихте искали да усъвършенствате чрез обучение? Моля посочете петте най-важни за Вас?*

- предварителна подготовка;
- контекст на презентацията и характеристики на аудиторията;
- етапи в представяне на съдържанието;
- основни правила и ефективни стилове на презентиране;
- ключово послание и връзка с аудиторията;
- организация на пространството и елементи на визуализацията;
- словесната действеност като презентаторски инструмент.

Друго (моля посочете): .....

7. **Кои са най-подходящите за Вас дни за обучение?**

- Понеделник
- Вторник
- Сряда
- Четвъртък
- Петък
- Събота
- Неделя

Handwritten mark

8. **Предпочитате ли обучението по темата да е с прекъсване на работа, извън работната среда в рамките на 2 последователни дни?**

- да;       не;       не мога да преценя.

9. **Коя от формите на обучение намирате за най-ефективна?**

|                               | Не особено ефективен     | По-скоро ефективен       | Много Ефективен          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Лекция                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тренинг интерактивно обучение | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Самостоятелно обучение        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Handwritten signature and number 087

*Handwritten mark*

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....

**10. Кои са водещите Ви нагласи на работното място? Моля изберете три от дадените по-долу формулировки?**

- Когато работя, разчитам на помощта на колеги.
- На мен ми се налага да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото на останалите колеги.
- Моите успехи зависят от колегите ми.
- Когато работя заедно с останалите колеги, моята работа дава по-добър резултат, отколкото на другите.
- В определени ситуации лесно се сърдя и пренасям гнева си на околните.
- При изпълнение на поставените задачи съм обикновено активен/активна.
- В работата си приемам емоционалните проблеми много спокойно.

Друго (моля посочете):.....  
.....

**11. Кои са шестте най-често използвани в работата от Вас умения, свързани с темата „Презентационни умения“?**

**Работни умения**

- Формулиране на цели.
- Насърчаване на сътрудничеството между колегите за постигане на цели.
- Търсене и използване на възможности за непрекъснато учене и самостоятелно развитие.
- Редовни срещи с началници или подчинени за обсъждане на резултатите.

*Handwritten signature*

688

*Handwritten signature*



- Отговорност за промяната в организацията.
- Преодоляване на неочаквани препятствия за осъществяване на план

или проект.

- Изразяване на лоялност и отдаденост към компанията.
- Поставяне и следене на времеви рамки и граници.



#### Комуникационни умения

- Точно разбиране на информацията, която се обменя с другите.
- Убедително презентиране.
- Внимателно слушане.

#### Умения за сътрудничество с хора

- Признаване на уменията и талантите на другите.
- Работа в екип с другите хора в организацията.
- Насърчаване на другите да дават най-доброто от себе си.
- Конструктивно приемане на критика и предложения от другите хора.

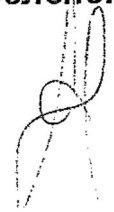
#### Лидерски умения

- Даване на директна, конструктивна и обратима обратна връзка, която може да се използва.
- Планиране на дейността, поставяне на цели и разпределение на задачите.
- Насърчаване на другите хора да постигат резултати и да бъдат отговорни за действията си.

#### Умения за работа с клиенти

- Разбиране потребностите на клиента.
- Намиране на подходящ подход към клиента.
- Фокусиране на вниманието си върху клиента.
- Използване на техники за убеждаване.

**БЛАГОДАРИМ ВИ за отделеното време!**



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



## ВЪПРОСНИК

за оценка на потребностите на служителите  
на ЧЕЗ – Разпределение България  
от обучение на тема

### „ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ“

#### **Анотация:**

С отварянето на пазара се усилва междуфирмената конкуренция. Клиентите стават взискателни, тъй като са увеличени техните възможности за избор.

Производството на качествен продукт не е достатъчно условие за неговата продажба. Освен качеството и цената, важен фактор за неговата покупка е и процесът на обслужване на клиентите.

Всяка бизнес формация е изправена пред предизвикателството да създаде свой идентификационен профил, чрез който да е разпознаваема в комуникацията с купувача и да е с основна насоченост да го мотивира в диспозицията от потенциален към лоялен клиент.

Така на преден план изпъква темата за доброто обслужване, коментирана в стъпките на привличане, удовлетворяване и задържане на клиентите, с оглед конкурентното пазарно предимство на компанията.

Независимо от заеманата позиция, опит и професионални отговорности, всеки служител на фирмата е длъжен да спазва основните продажбени правила, в контекста на комуникационната политика на конкретната бизнес-институция.

**Инструкция:** Моля прочетете дадените въпроси. Изберете отговора, който съответства най-пълно на Вашето мнение като го отбележите със знак „x“. Няма верни и грешни отговори.

#### **ВЪПРОСИ:**

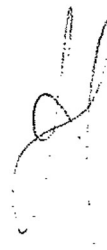
1. Бихте ли участвали в обучение за актуализиране на собствените ресурси и за изграждане на дългосрочна стратегия за пълноценно развитие на професионалния си потенциал?

да;

не;

не мога да преценя.

64 691



2. *Вярвате ли, че е възможно да подобрите качеството си на работа чрез управление на човешките взаимоотношения на работното място?*

да;  не;  не мога да преценя.

3. *Бихте ли споделили с колеги типичните си затруднения при работа с клиенти?*

да;  не;  не мога да преценя.

4. *Бихте ли участвали в дискусия, екстраполираща възможностите за справяне с проблемни ситуации на работното място?*

да;  не;  не мога да преценя.

5. *Готови ли сте да изразите Вашето мнение по въпросите „Как да превърна купувача в лоялен клиент“, „Как да управлявам поведението си, да избягна конфликта“, „Как да защита пазарното предимство на компанията в процеса на обслужване“?*

да;  не;  не мога да преценя.

6. *Кои от посочените области по темата „Обслужване на клиенти“ бихте искали да усъвършенствате чрез обучение? Моля посочете петте най-важни за Вас?*

- Основи на процеса на работата с клиенти;
- Специфика на маркетинговите взаимоотношения;
- Предварителна подготовка в процеса на обслужване на клиенти;
- Изграждане на продажбена тактика;
- Комуникативни стратегии, активно говорене и активно слушане;
- Работа с корпоративни клиенти;
- Техники за присъединяване и за професионално отстояване на

позиции и интереси.

*Handwritten mark*

692

*Handwritten mark*

Друго (моля посочете):.....  
.....

**7. Кои са най-подходящите за Вас дни за обучение?**

- Понеделник
- Вторник
- Сряда
- Четвъртък
- Петък
- Събота
- Неделя



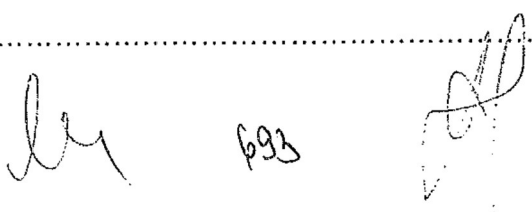
**8. Предпочитате ли обучението по темата да е с прекъсване на работа, извън работната среда в рамките на 2 последователни дни?**

- да;                       не;                       не мога да преценя.

**9. Коя от формите на обучение намирате за най-ефективна?**

|                               | Не особено ефективен     | По-скоро ефективен       | Много Ефективен          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Лекция                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тренинг интерактивно обучение | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Самостоятелно обучение        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....



**10. Кои са водещите Ви нагласи на работното място? Моля изберете три от дадените по-долу формулировки?**

- Когато работя, разчитам на помощта на колеги.
- На мен ми се налага да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото на останалите колеги.
- Моите успехи зависят от колегите ми.
- Когато работя заедно с останалите колеги, моята работа дава по-добър резултат, отколкото на другите.
- В определени ситуации лесно се сърдя и пренасям гнева си на околните.
- При изпълнение на поставените задачи съм обикновено активен/активна.
- В работата си приемам емоционалните проблеми много спокойно.

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....

**11. Кои са шестте най-често използвани от Вас умения в работата, свързани с темата „Обслужване на клиенти“?**

**Работни умения**

- Формулиране на цели.
- Насърчаване на сътрудничеството между колегите за постигане на цели.
- Търсене и използване на възможности за непрекъснато учене и самостоятелно развитие.
- Редовни срещи с началници или подчинени за обсъждане на резултатите.
- Отговорност за промяната в организацията.
- Преодоляване на неочаквани препятствия за осъществяване на план или проект.
- Изразяване на лоялност и отдаденост към компанията.

694

- Поставяне и следене на времеви рамки и граници.

#### Комуникационни умения

- Точно разбиране на информацията, която се обменя с другите.  
 Убедително презентиране.  
 Внимателно слушане.

#### Умения за сътрудничество с хора

- Признаване на уменията и талантите на другите.  
 Работа в екип с другите хора в организацията.  
 Насърчаване на другите да дават най-доброто от себе си.  
 Конструктивно приемане на критика и предложения от другите хора.

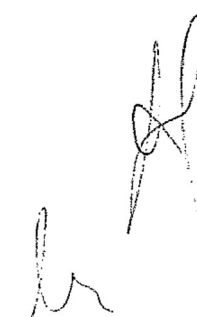
#### Лидерски умения

- Даване на директна, конструктивна и обратима обратна връзка, която може да се използва.  
 Планиране на дейността, поставяне на цели и разпределение на задачите.  
 Насърчаване на другите хора да постигат резултати и да бъдат отговорни за действията си.

#### Умения за работа с клиенти

- Разбиране потребностите на клиента.  
 Намиране на подходящ подход към клиента.  
 Фокусиране на вниманието си върху клиента.  
 Използване на техники за убеждаване.

**БЛАГОДАРИМ ВИ за отделеното време!**



695







## ВЪПРОСНИК

за оценка на потребностите на служителите  
на ЧЕЗ – Разпределение България  
от обучение на тема

### ОБУЧЕНИЕ НА ОБУЧИТЕЛИ

#### Анотация:

Съществуват различия между потребностите на пазара на труда и уменията на работната сила. Един от начините за преодоляване на тези различия е обучението. Отделите "Човешки ресурси" в компаниите, агенциите за набиране на персонал и обучаващите институции трябва да притежават необходимите инструменти за определяне на потребностите от обучение. Специфичен случай на обучение е стимулирането на работещи, притежаващи необходимите знания и умения, както и съответен трудов стаж, да придобият степен на професионална квалификация чрез валидиране на знанията и уменията, получени по неформален път. Това води до качествени промени в цялостния образователен профил на персонала на фирмата и, най-вече, осигурява адекватна и съвременна квалификация.

Големите предприятия и компании обикновено имат собствена система за вътрешнофирмено обучение, единна за всички клонове на предприятието (в случаите на многонационална компания – и за клоновете в различните страни). Тя се реализира от специализиран отдел за развитие на персонала, с ключова фигура – мениджърът по развитие на човешките ресурси.

**Инструкция:** Моля прочетете дадените въпроси. Изберете отговора, който съответства най-пълно на Вашето мнение като го отбележите със знак „X“. Няма верни и грешни отговори.

### ВЪПРОСИ:

1. Бихте ли участвали в обучение за актуализиране на собствените ресурси и за изграждане на дългосрочна стратегия за пълноценно развитие на професионалния си потенциал?

да;

не;

не мога да преценя.



697





2. **Вярвате ли, че е възможно да подобрите качеството си на работа чрез управление на човешките взаимоотношения на работното място?**

да;  не;  не мога да преценя.

3. **Смятате ли, че „ученето през целия живот“ е задължително условие за личностен и професионален растеж?**

да;  не;  не мога да преценя.

4. **Бихте ли се включили в обучителни дейности, които акцентират върху формиране на умения за експертно и кооперативно учене?**

да;  не;  не мога да преценя.

5. **Готови ли сте да изразите Вашето мнение по въпросите „Какви са спецификите на обученията на възрастни“ и „Кои са ключовите инструменти за измерване потребността от повишаване на квалификацията на служителите в организацията“, „Как да мотивираме участниците в обучението“?**

да;  не;  не мога да преценя.

6. **Кои от посочените области по темата „Обучение на обучители“ бихте искали да усъвършенствате чрез обучение? Моля посочете петте най-важни за вас?**

същност на ученето през целия живот и стилове на учене при възрастни;

първичен анализ на потребностите от обучение;

целеполагане и времева рамка на обучението;

технология на обучението за възрастни;

ключови акценти по реализиране на обучението;

анализ на статусните ролеви сценарии на участниците;

принципи и техники за повишаване на мотивацията за учене.

698

Друго (моля посочете):.....  
.....

**7. Кои са най-подходящите за Вас дни за обучение?**

- Понеделник
- Вторник
- Сряда
- Четвъртък
- Петък
- Събота
- Неделя

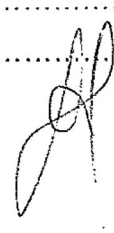
**8. Предпочитате ли обучението по темата да е с прекъсване на работа, извън работната среда в рамките на 2 последователни дни?**

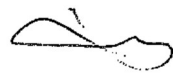
- да;                       не;                       не мога да преценя.

**9. Коя от формите на обучение намирате за най-ефективна?**

|                               | Не особено ефективен     | По-скоро ефективен       | Много Ефективен          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Лекция                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тренинг интерактивно обучение | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Самостоятелно обучение        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....

bc                      699                      



**10. Кои са водещите Ви нагласи на работното място? Моля изберете три от дадените по-долу формулировки?**

- Когато работя, разчитам на помощта на колеги.
- На мен ми се налага да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото на останалите колеги.
- Моите успехи зависят от колегите ми.
- Когато работя заедно с останалите колеги, моята работа дава по-добър резултат, отколкото на другите.
- В определени ситуации лесно се сърдя и пренасям гнева си на околните.
- При изпълнение на поставените задачи съм обикновено активен/активна.
- В работата си приемам емоционалните проблеми много спокойно.

Друго (моля посочете):.....  
 .....  
 .....

**11. Кои са шестте най-често използвани от Вас умения в работата, които са свързани с темата „Обучение на обучители“?**

**Работни умения**

- Формулиране на цели.
- Насърчаване на сътрудничеството между колегите за постигане на цели.
- Търсене и използване на възможности за непрекъснато учене и самостоятелно развитие.
- Редовни срещи с началници или подчинени за обсъждане на резултатите.
- Отговорност за промяната в организацията.
- Преодоляване на неочаквани препятствия за осъществяване на план или проект.

700

- Изразяване на лоялност и отдаденост към компанията.
- Поставяне и следене на времеви рамки и граници.

#### Комуникационни умения

- Точно разбиране на информацията, която се обменя с другите.
- Убедително презентиране.
- Внимателно слушане.

#### Умения за сътрудничество с хора

- Признание на уменията и талантите на другите.
- Работа в екип с другите хора в организацията.
- Насърчаване на другите да дават най-доброто от себе си.
- Конструктивно приемане на критика и предложения от другите хора.

#### Лидерски умения

- Даване на директна, конструктивна и обратима обратна връзка, която може да се използва.
- Планиране на дейността, поставяне на цели и разпределение на задачите.
- Насърчаване на другите хора да постигат резултати и да бъдат отговорни за действията си.

#### Умения за работа с клиенти

- Разбиране потребностите на клиента.
- Намиране на подходящ подход към клиента.
- Фокусиране на вниманието си върху клиента.
- Използване на техники за убеждаване.

**БЛАГОДАРИМ ВИ за отделеното време!**



11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

## ВЪПРОСНИК

за оценка на потребностите на служителите  
на ЧЕЗ – Разпределение България  
от обучение на тема

## УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА

### Анотация:

Стресът може да действа стимулиращо и дори е необходим за работния процес, но когато нивата на стрес са твърде високи, те се отразяват негативно върху хората. Те реагират различно на създаващото се напрежение. Някои стават агресивни, а други пасивни или просто се парализират.

Независимо от реакцията, резултатите от неконтролирания стрес са едни и същи – личната и фирмената продуктивност намалява, творчеството и ентузиазмът изчезват.

Стресът в работата неизменно увеличава и риска от загуби, вреди и лоша репутация. Щетите, свързани със стреса, заемат също и голяма част от времето на мениджърите. Прекомерният стрес се отразява негативно на служителите чрез влошаване на здравето и работоспособността, което намалява производителността на организацията.

Стресът намалява ефективността на мозъка, включително функции като работоспособност, памет, концентрация и усвояване на нови знания като това реално води до загуби за организацията. Необходимо е работодателите и мениджърите да разпознават проблематичния стрес и да вземат съответните мерки за регулирането му.

**Инструкция:** Моля прочетете дадените въпроси. Изберете отговора, който съответства най-пълно на Вашето мнение като го отбележите със знак „X“. Няма верни и грешни отговори.

### ВЪПРОСИ:

1. Бихте ли участвали в обучение за актуализиране на собствените ресурси и за изграждане на дългосрочна стратегия за пълноценно развитие на професионалния си потенциал?

да;

не;

не мога да преценя.



705



2. **Вярвате ли, че е възможно да подобрите качеството си на работа чрез управление на човешките взаимоотношения на работното място?**

да;  не;  не мога да преценя.

3. **Бихте ли споделили с колегите си кои условия в работната среда създават дискомфорт при изпълнението на професионалната роля?**

да;  не;  не мога да преценя.

4. **Бихте ли участвали в дискусия за възможностите за превенция и минимизиране на риска от професионално прегаряне?**

да;  не;  не мога да преценя.

5. **Готови ли сте да изразите Вашето мнение по въпросите „Какви са механизмите за справяне със стреса“ и „Управляем процес ли е стресът на индивидуално ниво“, „Разполагаме ли с ресурси за управление на стреса и на групово равнище“?**

да;  не;  не мога да преценя.

6. **Кои от посочените области по темата „Управление на стреса“ бихте искали да усъвършенствате чрез обучение? Моля посочете петте най-важни за Вас?**

- определение за стрес;
- роля на мениджмънта при управление на стреса;
- стадии на професионален стрес;
- стратегии за овладяване на бърнаут синдрома;
- симптоми на стресовата реакция;
- програми за стреоустойчивост;
- принципи и техники за регулиране на стреса на работното място;
- практически умения за намаляване на личния стрес.



704





Друго (моля посочете):.....  
.....

**7. Кои са най-подходящите за Вас дни за обучение?**

- Понеделник
- Вторник
- Сряда
- Четвъртък
- Петък
- Събота
- Неделя

**8. Предпочитате ли обучението по темата да е с прекъсване на работа, извън работната среда в рамките на 2 последователни дни?**

- да;                       не;                       не мога да преценя.

**9. Коя от формите на обучение намирате за най-ефективна?**

|                               | Не особено ефективен     | По-скоро ефективен       | Много Ефективен          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Лекция                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тренинг интерактивно обучение | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Самостоятелно обучение        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....

10. **Кои са водещите Ви нагласи на работното място? Моля изберете три от дадените по-долу формулировки?**

- Когато работя, разчитам на помощта на колеги
- На мен ми се налага да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото на останалите колеги
- Моите успехи зависят от колегите ми
- Когато работя заедно с останалите колеги, моята работа дава по-добър резултат, отколкото на другите.
- В определени ситуации лесно се сърдя и пренасям гнева си на околните.
- При изпълнение на поставените задачи съм обикновено активен/активна.
- В работата си приемам емоционалните проблеми много спокойно.

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....

11. **Кои са шестте най-често използвани от Вас умения в работата, свързани с темата „Управление на стреса“?**

**Работни умения**

- Формулиране на цели.
- Насърчаване на сътрудничеството между колегите за постигане на цели.
- Търсене и използване на възможности за непрекъснато учене и самостоятелно развитие.
- Редовни срещи с началници или подчинени за обсъждане на резултатите.
- Отговорност за промяната в организацията.
- Преодоляване на неочаквани препятствия за осъществяване на план или проект.
- Изразяване на лоялност и отдаденост към компанията.
- Поставяне и следене на времеви рамки и граници.

706

### Комуникационни умения

- Точно разбиране на информацията, която се обменя с другите.
- Убедително презентиране.
- Внимателно слушане.



### Умения за сътрудничество с хора

- Признаване на уменията и талантите на другите.
- Работа в екип с другите хора в организацията.
- Насърчаване на другите да дават най-доброто от себе си.
- Конструктивно приемане на критика и предложения от другите хора.

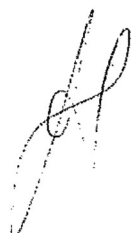
### Лидерски умения

- Даване на директна, конструктивна и обратима обратна връзка, която може да се използва.
- Планиране на дейността, поставяне на цели и разпределение на задачите.
- Насърчаване на другите хора да постигат резултати и да бъдат отговорни за действията си.

### Умения за работа с клиенти

- Разбиране потребностите на клиента.
- Намиране на подходящ подход към клиента.
- Фокусиране на вниманието си върху клиента.
- Използване на техники за убеждаване.

**БЛАГОДАРИМ ВИ за отделеното време!**



704

100

100

100

100

100



## ВЪПРОСНИК

за оценка на потребностите на служителите

на ЧЕЗ – Разпределение България

от обучение на тема

## МЕНИДЖИМЕНТ И ЛИДЕРСТВО

### Анотация:

В програмата се анализира зависимостта между мениджмънта и лидерството, за да се докаже актуалността на лидерството в управлението на организацията. Работата с хора е нелесна задача поради индивидуалността, каквато всеки един от нас притежава, а работата на лидер определено е голяма отговорност, при която едно обучение за лидерски умения може да бъде само от помощ. В условията на силна пазарна конкуренция от още по-голямо значение е ефективността на личностите, които работят в организациите.

Ефективните лидери подобряват представянето на екипите си и спомагат за организационния растеж; повече служители, които се чувстват вдъхновени и мотивирани от водачите си, желаят да работят с тях, като това намалява текучеството в компанията. Уменията за успешно делегиране и приоритизиране на задачите, от своя страна, дават възможност за по-ефективна работа и разгръщане на пълния потенциал.

**Инструкция:** Моля прочетете дадените въпроси. Изберете отговора, който съответства най-пълно на Вашето мнение като го отбележите със знак „X“. Няма верни и грешни отговори.

### ВЪПРОСИ:

1. Бихте ли участвали в обучение за актуализиране на собствените ресурси и за изграждане на дългосрочна стратегия за пълноценно развитие на професионалния си потенциал?

да;

не;

не мога да преценя.



709





2. **Вярвате ли, че е възможно да подобрите качеството си на работа чрез управление на човешките взаимоотношения на работното място?**

да;  не;  не мога да преценя.

3. **Бихте ли споделили мнение с колеги относно професионалните способности на ефективния бизнес-ръководител?**

да;  не;  не мога да преценя.

4. **Бихте ли участвали в дискусия за качествата на лидера в организацията?**

да;  не;  не мога да преценя.

5. **Готови ли сте да изразите Вашето мнение по въпросите „Какво е необходимо, за да се оптимизират резултатите от мениджмънта на ЧЕЗ Разпределение България?, „Какво различно прави лидерът от мениджъра” и „Кои са ценностните нагласи на лидера”?**

да;  не;  не мога да преценя.

6. **Кои от посочените области по темата „Мениджмънт и лидерство“ бихте искали да усъвършенствате чрез обучение? Моля посочете петте най-важни за Вас?**

особености на мениджмънта за ефективно функциониране на организацията;

- теории за лидерството;
- предизвикателства на лидерството;
- качества на лидера;
- стилове на лидерско поведение;

- подходи на ефективното лидерство;
- концепцията за ситуационното лидерство;
- емоционалната интелигентност и лидерско поведение;
- предиспозиция на ефективния лидер;
- техники за мотивиране на екипа;
- техники за делигиране на отговорности.

Друго (моля посочете):.....  
 .....

**7. Кои са най-подходящите за Вас дни за обучение?**

- Понеделник
- Вторник
- Сряда
- Четвъртък
- Петък
- Събота
- Неделя

**8. Предпочитате ли обучението по темата да е с прекъсване на работа, извън работната среда в рамките на 2 последователни дни?**

- да;                       не;                       не мога да преценя.

**9. Коя от формите на обучение намирате за най-ефективна?**

|                               | Не особено ефективен     | По-скоро ефективен       | Много Ефективен          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Лекция                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тренинг интерактивно обучение | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Самостоятелно обучение        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....

**10. Кои са водещите Ви нагласи на работното място? Моля изберете три от дадените по-долу формулировки?**

- Когато работя, разчитам на помощта на колеги
- На мен ми се налага да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото на останалите колеги
- Моите успехи зависят от колегите ми
- Когато работя заедно с останалите колеги, моята работа дава по-добър резултат, отколкото на другите.
- В определени ситуации лесно се сърдя и пренасям гнева си на околните.
- При изпълнение на поставените задачи съм обикновено активен/активна.
- В работата си приемам емоционалните проблеми много спокойно.

Друго (моля посочете):.....  
.....  
.....

**11. Кои са шестте най-често използвани от Вас умения в работата по темата „Мениджмънт и лидерство“?**

**Работни умения**

- Формулиране на цели.
- Насърчаване на сътрудничеството между колегите за постигане на цели.
- Търсене и използване на възможности за непрекъснато учене и самостоятелно развитие.
- Редовни срещи с началници или подчинени за обсъждане на резултатите.
- Отговорност за промяната в организацията.

712



Преодоляване на неочаквани препятствия за осъществяване на план или проект.

Изразяване на лоялност и отдаденост към компанията.

Поставяне и следене на времеви рамки и граници.

#### Комуникационни умения

Точно разбиране на информацията, която се обменя с другите.

Убедително презентиране.

Внимателно слушане.

#### Умения за сътрудничество с хора

Признаване на уменията и талантите на другите.

Работа в екип с другите хора в организацията.

Насърчаване на другите да дават най-доброто от себе си.

Конструктивно приемане на критика и предложения от другите хора.

#### Лидерски умения

Даване на директна, конструктивна и обратима обратна връзка, която може да се използва.

Планиране на дейността, поставяне на цели и разпределение на задачите.

Насърчаване на другите хора да постигат резултати и да бъдат отговорни за действията си.

#### Умения за работа с клиенти



Разбиране потребностите на клиента.

Намиране на подходящ подход към клиента.

Фокусиране на вниманието си върху клиента.

Използване на техники за убеждаване.

**БЛАГОДАРИМ ВИ за отделеното време!**

 713 



1

2

3

4

5

6

7

8



414

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ ЗА СЛУЖИТЕЛИ  
НА ЧЕЗ РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ БЪЛГАРИЯ АД



ability mentor coach  
**Training**  
advising learning  
motivation education  
development workshop  
knowledge skill instruction

*train*  
the trainer

*Handwritten signature*

**КУРС:**  
**ОБУЧЕНИЕ ЗА ОБУЧИТЕЛИ**

"Център за чужди езици и мениджмънт" ООД, Плевен, май 2020

*Handwritten signature* #15 *Handwritten signature*

**ПОМАГАЛО НА ОБУЧИТЕЛЯ****I. Въведение****Концепция и значение на обучението за обучители****Цели на обучение за обучители****Фокус на обучението на обучители**➤ **Концепция и значение на обучението за обучители**

Обучението на обучители е форма на обучение, която се използва за подготовката на определено лице, за бъдещата му роля като обучител. Това е процес, който има за цел да развие неговите способности и капацитет да обучава други хора, като опитен професионалист. **Фокусът на обучението на обучители** е не само да се изгради тази група от обучители, но и да се развие и необходимата ориентация, информираност и способност обучителят да изпълнява ролята на *катализатор на промяната*. Обучението на обучители има за цел да помогне на организациите да изградят своя собствена група от обучители. *Така че, обучението на обучители има двойна роля - растежът на индивида и организационният растеж.*

➤ **Цели на обучението за обучители:**

- да формира у участниците знания и умения за планиране, осъществяване и оценяване на обучителни дейности за възрастни;
- да развива знания и умения за прилагане на методите за обучение чрез опит и преживяване;
- да развива умения за общуване и партньорски взаимоотношения в процеса на обучение;
- да развива нагласите на обучаващия за лидерство и управление (менажиране) на процеса на обучение.

➤ **Основни акценти на обучението на обучители:**

- ✓ Придобиване знания, умения и компетенции на обучител.
- ✓ Разбиране и осъзнаване на процеса на обучение.
- ✓ Разбиране на особеностите на обучението на възрастни (хора с опит).
- ✓ Знания и умения за създаване на необходимите ресурси за организиране на курс за обучение на обучители.

**II. Съдържателна част**Всяко едно обучение преминава през три етапа:

- подготовка (обмисляне, планиране)
- провеждане (действия за осъществяване)
- оценяване (обратна връзка, резултатност)

**Модул 1:****Подготовка на курс за обучение - основни етапи на процеса:**

1. Обмисляне на дейностите, предвидени в обучението
2. Съставяне на програма на курса: съдържание
3. Методи за оценка на програмата

➤ **Подготовка на курс за обучение - основни етапи на процеса:**

1. Обмисляне на дейностите, предвидени в обучението

При предварителната подготовка се търси отговор на въпросите:

- Защо се осъществява курсът? Кой го заявява? Брой на курсистите?
- Какви са особеностите на обучаемите? Възраст, опит, причини за включване.
- Какви са целите и задачите на обучението?
- Какво е съдържанието и последователността на курса?
- Как най-добре да се оползотвори времето? Продължителност и време на провеждане, синхронизирано с останалите ангажименти на курсистите.
- Как ще се преподава?
- Какви ресурси са необходими? - Преподаватели, помещения, материали.
- Как ще бъдат оценяване курсистите? Необходимо ли е да се оценява?

Преди съставянето на програмата на курса е препоръчително да се направи *оценка на потребностите от обучение*. Това може да стане след анализ на информация, получена от подходяща анкета, разговор, дискусия. Обучението трябва да отговаря на целите и потребностите на организацията, която го е поръчала.

## 2. Съставяне на ПРОГРАМА на курса – подробно описание на съдържанието:

### 2.1. Определяне/дефиниране на целите на обучението

Целите се формулират на базата на установените потребности и могат да се определят като очаквани крайни резултати, желано бъдещо състояние.

Обучителните цели винаги са свързани с някой от елементите на компетентността:

*Компетентност = отношение/нагласа + знание + умение*

Всеки от тези компоненти се развива самостоятелно (отношение, знание и умение) и подлежи на самостоятелни образователни цели.

Поредността на развитие на компонентите на дадена компетентност е:

- ✓ Отношение – развиваме желание да бъде направено нещо.
- ✓ Знание – даваме необходимото знание, нужно за съответната компетентност.
- ✓ Умение – предоставяме възможност да се усвоят практически умения за прилагане на горното знание.

При формулирането на целите се търси отговор на следните въпроси:

- Какво трябва да може да прави обучаемия след обучението ?
- При какви условия бихме искали да може да го прави ?
- Колко добре трябва да го прави ?

Добре формулираните цели в програма за обучение слагат акцент върху резултата от ученето. Обикновено се определят с изречения като:

- “След обучението участниците в програмата ще могат .....
- “След обучението участниците в програмата ще знаят .....
- “След обучението участниците в програмата ще умеят .....

Целите трябва да бъдат ясни, конкретни, измерими и наблюдаеми.

### *Въпроси и съвети към учителя!*

- ✓ В работата на учител? Вие сте ориентиран към процеса на обучение или към резултата от обучението?
- ✓ Чувствителен ли сте към нуждите на групата?
- ✓ Фокусът Ви само върху постигане на обучителните цели ли е или наблюдавате групата и адаптирате програмата според нивото и нуждите, емоциите и ситуацията?

*Съвет: Опитайте се по време на обучение да сте по-ориентиран към хората от обикновено и наблюдавайте реакциите и резултатите.*

**2.2. Определяне на целевата група - възрастни обучаеми**

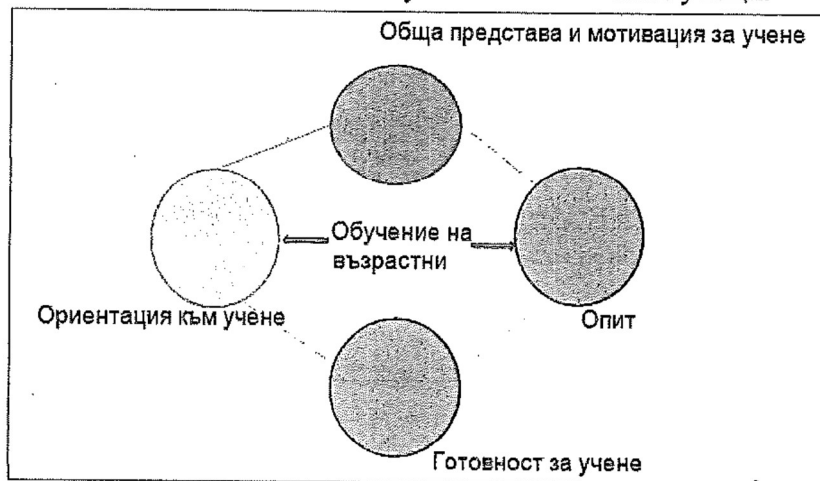
За да е ефективно едно обучение то трябва да съответства на спецификата на групата обучавани. При провеждане на обучения на възрастни се вземат предвид особеностите на тази група като отношение към учебния процес. Поведението на повечето възрастни обучаеми е мотивирано:

- от жизнените им цели и осъзнати потребности;
- от оценяване на личната изгода от ученето;
- от степента на развито самочувствие, самоувереност, самоуважение;
- от външен натиск, на който понякога не могат да се противопоставят категорично;
- от потребността да общуват;
- от извлечените от досегашния им опит поуки;
- от потребността да бъдат забелязвани и оценявани, когато полагат усилия и наистина правят нещо добре;
- от конкретна жизнена ситуация, с която трябва да се съобразяват – различни ангажименти, социално-битови условия и връзки и др.

Възрастните обучаеми могат да ръководят живота си и изпитват потребност да бъдат възприемани от другите, като способни да поемат отговорност за себе си. Те имат голям жизнен и учебен опит, който е с различно качество при различните учащи. Това означава, че до голяма степен те са сами по себе си най-богатия източник на знания един за друг. Това на практика означава, че *обучаващите трябва по-широко да използват методи и техники за групова работа, индивидуални задачи и учебни проекти.* Възрастните обучаеми проявяват по-висока степен на отговорност и готовност за учене, ако са осъзнали, че е необходимо да направят или да научат нещо, което ще подобри живота им. Тяхното обучение е проблемно-ориентирано, насочено към търсенето на отговор на въпросите, които са ги довели в курса и в учебната зала.

**Пет са основните принципи, върху които се базира ученето на възрастните:**

- 1) избират какво да учат;
- 2) свързват новото знание с предишния си опит и ценности;
- 3) искат да приложат веднага наученото;
- 4) имат собствена гледна точка по изучаваните проблеми;
- 5) могат да бъдат източник на знания за учителя и останалите учащи.

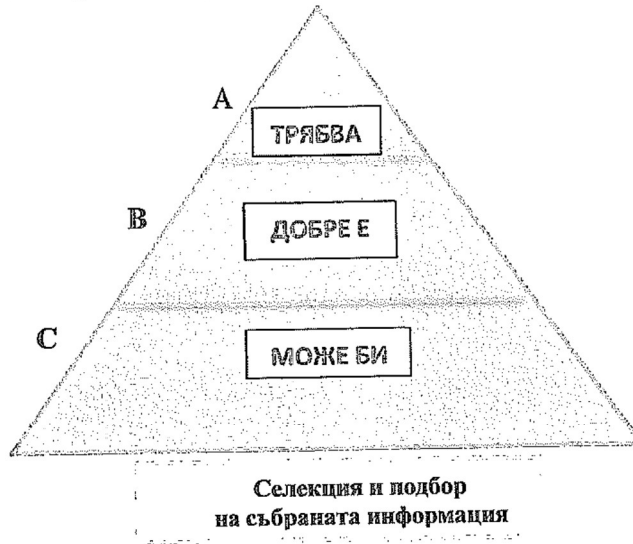


**Принципи за практическо обучение на възрастни**

**2.3. Определяне на учебното съдържание**

Основните въпроси при определянето на съдържанието са :

- Какво да бъде включено?
- Какви ще са основните теми или модули?
- Как да бъде подредена информацията?



Обемът/съдържанието на една програма е основен ориентир при определяне на нейната продължителност – времето, което е необходимо (в часове, дни, седмици или месеци) за успешната ѝ реализация.

Често се допуска една сериозна грешка – използване на обратния подход, т. е. определянето на това, какво да бъде включено, става на основата на предварително зададени времеви ограничения.

Подбраното учебното съдържание трябва да отговаря на следните изисквания – то трябва да бъде: актуално; ново; интересно; изцяло да обхваща всички аспекти на проблематиката; да позволява логически връзки между отделните части; достъпно; да позволява гъвкавост – отказ от едни и добавяне на други части; достатъчно по обем.

**2.4. Избор на форми, методи, дейности и средства на обучение.**

Изборът на подходящи форма, вид и методи на обучение е един от основните проблеми при планиране на програма за обучение.

Основните форми на обучение са две :

- без откъсване от работа;
- с откъсване от работа.

Основните видове обучения с откъсване от работа са:

- курсове;
- семинари;
- конференции.

Курсовете (за разлика от семинарите) могат да бъдат:

- краткосрочни;
- дългосрочни.

Основната разлика между курс и семинар е, че докато при курса акцентът е придобиване на нови знания, умения, нагласи, то при семинара акцентът е обмен на

знания, умения и опит или дискутиране по проблеми, с които участниците са предварително запознати.

В теорията и практиката често понятията “форма”, “вид” и “метод” на обучение се смесват и използват като взаимнозаменяеми – така например семинарът се определя и като форма на обучение, а лекцията се разглежда едновременно като форма и метод.

В някои случаи инструктирането и наставничеството се определят като вид обучение, а други - като форма или метод.

*Основните видове (методи) обучение без откъсване от работа са:*

- инструктиране;
- наставничество;
- ротация;
- обогатяване и разширяване на трудовите задължения.

Най - често прилаганите *методи за обучение*, при които обучаваните са откъснати от работните си места са:

- лекция;
- мозъчна атака;
- казуси и изучаване на случай;
- дискусия;
- ролеви игри;
- работа в малки групи по определени задачи;
- дебат;
- демонстрация ;
- симулации.

### **2.5. Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението**

Планирането на необходимите ресурси и организирането на обучението включва:

- изготвяне на бюджет на програмата
- изготвяне на **план - график на дейностите**, необходими за осъществяване на програмата;
- осигуряване на необходимите ресурси, което може да включва различни по характер дейности – например размножаване на печатни материали; закупуване на папки, химикалки и др.;
- осигуряване на зала, техника, оборудване;
- организиране на кафе - паузи;
- подготовка и размножаване на въпросници за обратна връзка и др. материали;
- изготвяне на удостоверения (сертификати) и др.

### **3. Планиране на методи за оценка на програмата**

Предварителното планиране на методи за оценка на програмата е предпоставка за успешно осъществяване на заключителната дейност – оценка на ефективността от обучението.

*Основните цели на оценката на ефективността от обучението са следните:*

- да се измерят удовлетворението и ефекта (резултата) от обучението;
- да се идентифицират силните и слабите страни на програмата с цел усъвършенстване;
- да се открият потребности от следващо обучение.



*Лицата, които най - често действат в ролята на оценители, са:*

- участниците в обучението;
- учителите;
- преките ръководители и специалистите по управление на човешките ресурси.

*Те оценяват:*

- степен на постигане на целите и задачите на програмата – придобити знания, умения, нагласи;
- степен на удовлетворение от обучението и покритие с очакванията (реакции на участниците към качеството на обучението);
- степен на въздействие на обучението върху изпълнението на трудовите задължения на участниците, вкл. степен на прилагане на наученото;
- ползите за организацията – в каква степен са се подобрили резултатите от работата като цяло в екипа и организацията в резултат на осъществената програма.

*Добрата практика показва възможност и необходимост от три вида оценки:*

- по време на обучението;
- в края на обучението;
- след известен период от време.

*Най - често прилаганите методи за оценка са:*

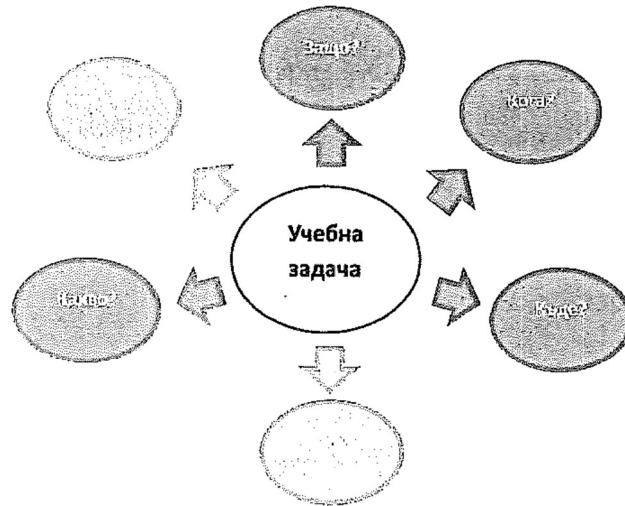
- анкетни карти за обратна връзка;
- тестове;
- изпити;
- обратна връзка от учителите;
- разговори с участниците, техни колеги и преки ръководители;
- наблюдение и оценка на изпълнението на работата и поведението след обучението;
- съпоставяне на цели, разходи и резултати.

На практика често тези етапи не се осъществяват последователно. В определени случаи това е напълно естествено, тъй като отделните дейности са свързани и е логично понякога да “вървят” паралелно във времето. Например, уточнявайки основните теми при съставяне на съдържанието е естествено да мислим за подходящи форма и методи на обучение.

В някои ситуации обаче нарушаването на последователността в етапите води до неефективно осъществяване на програмите за обучение. Типичният случай е, когато наличните ресурси (пари, време) предопределят избора на форма на обучение, съдържание, методи и преподаватели.

Оценката на конкретните потребности е особено наложителна в случаите, когато между анализа на потребностите от обучение и решението за реализиране на програма за обучение, удовлетворяваща определена група потребности, е изминал значителен период от време.

При съставянето на програма широко популярен е “Подходът на 6-те въпроса”. Той е подходящ както за планирането на учебен курс, така и за планирането на отделно занятие. Последователно се търси отговор на всеки един от въпросите: **Защо? Кога? Къде? Кой? Какво? Как?**



Въпросите **Защо?**, **Кога?**, **Къде?** са свързани с обосновката на целите и мястото, и ролята на курса в подготовката на учащите. А въпросите **Кой?**, **Какво?**, **Как?**, са свързани с ролята на преподавателя и учащите в реализирането на конкретно учебно съдържание, както и с методиката на провеждане на обучението. На етапа на прилагане на програмата се налага преосмисляне на учебното съдържание и неговото адаптиране според мястото и времето на реализацията на учебните занятия.

*Handwritten signature*

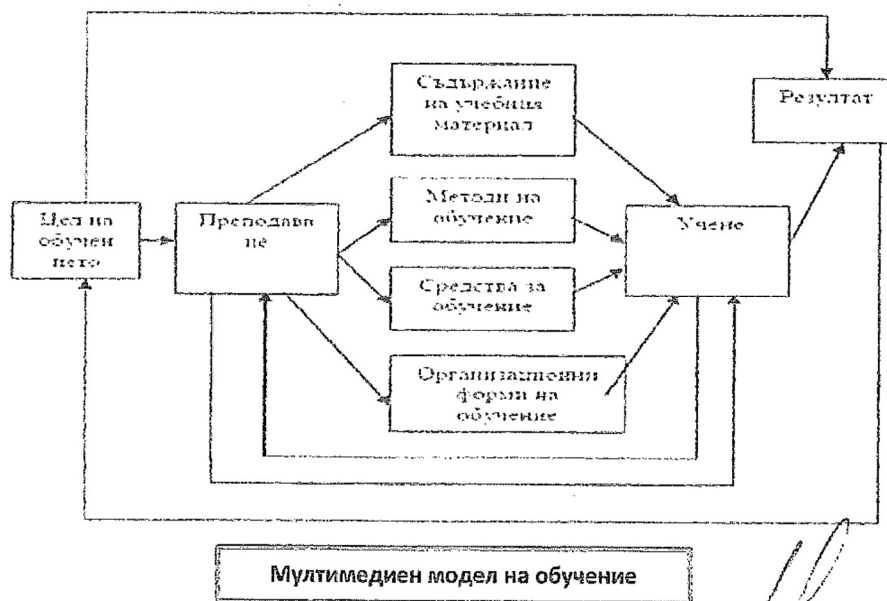
**Извод:** Учителят е готов до 80% за занятието, ако има ясен отговор на следните въпроси:

✓ По отношение на аудиторията – **Кой, Къде?, Кога?**

✓ По отношение на целите – **Защо?**

✓ По отношение на съдържанието – **Какво? и Как?**

Останалите 20% - идват от изясняване на детайли.



**Модул 2. Осъществяване на курса**

1. Необходими стъпки за провеждане на обучение
2. Осигуряване на ефективността на обучение по време на курса
3. Обратна връзка и нейното значение

**1. Необходими стъпки за провеждане на обучение**

Стъпките, които се реализират за провеждане на обучението трябва да бъдат целенасочено планирани и последователно логични. Някои от най-важните стъпки са:

**1.1. Подготовка на учителя**

Той трябва да бъде добре запознат с целите и подхода на обучение и професионално подготвен по съдържанието, за да бъде ефективен. Освен това, той трябва да познава нивото на избраните обучаеми от гледна точка на тяхното социалноикономическо положение, тяхното ниво на образование, предишни обучения и практически опит в областта на предвиденото обучение.

**1.2. Подготовката на обучаемите**

Бъдещите учаци трябва да са психически подготвени за посещаване на обучението, за което са избрани. Трябва да са информирани за значението и темата на обучението, относно графика за обучение, мястото, процеса на обучение, както и да имат правилна мотивация за него.

Важен аспект от ученето при възрастни е мотивацията. Поне пет фактора служат за източници на мотивация:

- **Социални взаимоотношения:** да създаваме нови приятелства, да удовлетворяваме потребност от сдружаване и сприятеляване.
- **Благополучие:** да намерим добре платена работа и да имаме повече възможности за получаване на доход (като например, да основем свой бизнес).
- **Личен напредък:** да постигнем повишение на работното място, сигурен професионален напредък.
- **Бягство/Стимулация:** за облекчаване на скуката, за предоставяне на разнообразие в рутината у дома или на работата и за предоставяне на контраст спрямо други изтощителни аспекти от живота.
- **Любопитство и интерес:** за учене в името на ученето, търсене на знания заради самите знания и за задоволяване на любопитството.

Противно на децата и тийнейджърите, възрастните имат много отговорности, към които трябва да пригодят и необходимостта от учене. Поради тези отговорности, възрастните срещат *бариири пред това да участват в дадено обучение*. Някои от тези бариири включват липса на време, пари, увереност, интерес, липса на информация за възможности за включване в обучение, график, бюрокрация, грижа за децата и транспорт.

Мотивационните фактори също могат да бъдат бариера. Какво мотивира възрастните обучаеми? Типичната мотивация включва изискване за компетентност или лиценз, очаквано (или осъществено) повишение, обогатяване, необходимост от поддръжане на стари умения или от научване на нови такива, необходимост от адаптиране към промените в работата, или *необходимостта от учене с цел придържане към директивите на компанията*.

Най-добрият начин за мотивиране на възрастните учащи е просто да се увеличат причините, поради които да се включат в обучение и да се намалят бариерите.

### 1.3. Окончателен вариант на дизайн на обучението

Проектирането/дизайнът на обучението трябва да е окончателно завършено, преди началото на обучението. То трябва да съдържа:

- Специфичната цел на обучението.
- Съдържанието на курса.
- Изрично структурирана схема на използване на методите на обучение, в съответствие с целия курс и всеки модул в частност.
- Добре подготвени и отпечатани материали за обучение за всеки модул.
- Адекватно избрани ресурси и оборудване за обучение, които да бъдат използвани по време на обучението.

### 1.4. Последващите действия

Те имат много специална роля в ползотворната дейност на обучението. Пропускането на последващите действия, чрез които се интегрират новите знания в прилагането им на практика, е основната причина, която кара обучаемите бързо да забравят новите знания и умения.

## **2. Осигуряване на ефективността на обучение по време на курса**

### 2.1. Въвеждащ блок:

- Представяне на учителите и запознаване с участниците – „разчупване на ледовете”
- Представяне на програмата за обучение и целите
- Идентифициране на очакванията на участниците
- Постигане на съгласие за ПРАВИЛА по време на обучението

### 2.2. Роли на учителя:

Важно е кой обучава, защото учителят е човекът или факторът, който в голяма степен определя и качеството на обучението.

За вписването на някой в успешния профил на учител или тренер, той трябва да отговаря на някои абсолютно задължителни предпоставки.

**Първото** и най-важно нещо е учителят да бъде компетентен в областта, в която обучава. Това не може да се компенсира. Ако той не е добре подготвен в дадената област, няма как да се справи като учител.

**Второто** важно нещо е опитът, който има по преподаваната тема. Най-добре е да има практически опит.

**Третото**, ако се говори конкретно за компетенциите, необходими да обучава в бизнес среда, съответният човек трябва да е запознат със спецификата на обучението на възрастни или на хора с опит.

**Четвърто**, когато се говори за съдържателната част на работата на учителя, теоретичната и практическата част трябва да са поставени в баланс.

**Пето** – учителят трябва да притежава умения за презентирание:

- Аналитично мислене – да компилира информацията, която получава от различни източници, и да я направи използваемо и достъпна;
- Да е отборен играч, да работи с другите отдели и да разбира техните потребности;
- Да може да общува и да обича да говори с хората;
- Да е позитивен.

В България няма университет, който да произвежда дипломирани обучители. Това позволява на хората, които имат талант и желание, да тръгнат по този път без значение какво са следвали. Трябва обаче да са готови да инвестират в себе си и да се учат в крачка как да бъдат професионалисти.

**Важно!**

*„Образоването на ума, без да се образова сърцето, не е образование“.*

Аристотел

Ролята на учителя е изключително отговорна и предизвикателна. Понякога може да бъде трудна и изтощителна. Но тя винаги е изпълнена с динамика и нужда от постоянен фокус и концентрация. Успешният учител познава много добре личните си качества, силните си страни и недостатъци и отговорно и всеотдайно се стреми да даде максимума от себе си в процеса на личностно развитие на своите обучаеми, винаги обръщайки внимание на техните нужди и състояние. В тази обществена роля, работейки с хора и изпълнявайки учебни цели учителят винаги е подложен на оценката от обучаемите, общността и социума. *Затова етиката, морала и отговорността при изпълнение на задълженията са от основно значение за резултатите от неговата работа. Най-силните инструменти, с които учителя разполага в работата си с околните са личния пример и вдъхновението, които излъчва и предава на обучаемите.* Чрез следване и утвърждаване на ценностите си и чрез автентичност на работата си учителят е способен да подпомогне дълбока промяна на нагласите и поведението им.

Основния принцип, на който е подчинена работата на учителя е **”Всичко е заради тях!”** (обучаемите). И това е посоката, която е важно да следва при изпълнение на своите задължения и при моделирането на собствения си процес на развитие и усъвършенстване. Това е посоката, която изисква пълна мобилизация и всеотдайност, за да отговори на нуждите на обучаемите. Спазването на **принципа за „дистанцирана близост“** е още един елемент от работата на учителя – да бъдеш толкова близо до обучаемите, че да заслужиш тяхното доверие, но да не прекриваш границата на професионалното отношение и възпитание. Приемането на хората с всички техни особености, различия и индивидуалност е основополагащо за създаването на **равнопоставеност** в учебния процес. Поддържането на връзката с обучаемите, независимо от тяхната индивидуалност демонстрира нивото на това приемане. Моделирането на груповия учебен процес, емпатията към хората, способността за потушаване на конфликти и постоянното всеотдайно отношение към обучаемите и учебния процес правят от учителя – **ОБУЧИТЕЛ!**

### 2.3. Разбиране и осъзнаване на процеса на обучение:

Обучението е процес на придобиването на знания, умения и компетенции в резултат на преподаване на професионални или практически умения и знания. Обучението има конкретни цели за подобряване на възможностите, капацитета, производителността и ефективността на обучаващите се.

➤ В практиката се употребяват **2** подхода на обучение.

При традиционния подход към процеса на обучение, основното е трансферът на знания от учителя към обучаемия. При този подход цялата отговорност за всичко поема учителя. Обучаемият е до голяма степен зависим от източника на знание – учител, книга или друг тип информация.

Концепцията на споделения подход/интерактивен на обучение се развива в различни подходи за преподаване, където обучаемите участват активно в процеса на обучение. Това е непрекъснат процес на учене, при който и учителя и обучаемите, са в ролята на научаващи.

| Традиционен подход на обучение  | Споделен подход на обучение                         |
|---|---|
| Ученето е продукт   | Ученето е процес                                    |
| Обучителят контролира   | Базирано на обучаемите                              |
| Трансфер на знание  | Откриване на принципи                               |
| Обучителят е експертът  | Обучителят е фасилитатор, подпомагач, ресурсно лице |
| Обучаемият не притежава знания/умения относно изучавания материал предварително | Обучаемият има възможности и познава реалността     |
| Обучаемият е пасивен, получаващ   | Обучаемият е активен, откриващ                      |
| Насърчава следването, копирането  | Стимулира самостоятелно справяне, мисъл, творчество |

*Handwritten signature*

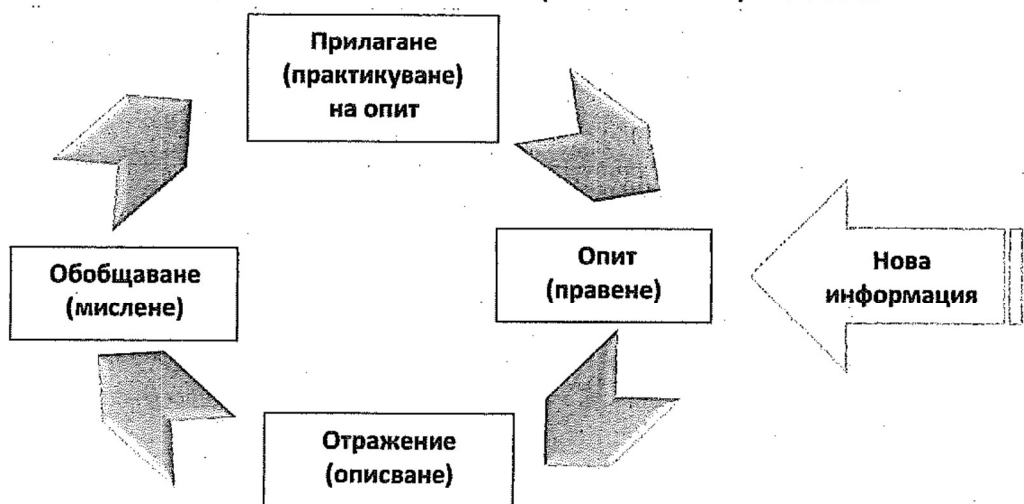
Всеки един от подходите има предимства и недостатъци.

**За учебния процес при споделен подход на обучение е характерно:**

- Смяна на ролята на обучаващ и обучаем;
- Повишена активност на обучаемите, прилагане на групов работа;
- Роля на учителя на подпомагач и улесняващ процеса на учене;
- Активни методи и техники за учене;
- Прилагане на различни форми на контрол – самоконтрол, групов контрол и такъв от страна на обучаващия;
- Значителна свобода на избор от обучаемите на средствата, мястото, времето и ритъма;
- Положителен, подкрепящ и стимулиращ климат.

**Важно!**

**СТЪПКИ В ЦИКЪЛА НА ЕМПИРИЧНОТО (ИНТЕРАКТИВНО) ОБУЧЕНИЕ**



➤ Обучение и стратегии за учене

*Handwritten signature*

Директна стратегия – Най-старата стратегия на обучение и обикновено се свързва с акцент върху преподаването. Отличителните характеристики на стратегията са ясната целенасоченост, точното определяне на извършваните дейности и тяхното структуриране. Ключов фактор за разпознаването на този подход е предаването на знания, а недостатъците - пренебрегването на активността на обучаемия и спецификата на неговата личност. Процедурата при обучението включва следните етапи: *подготовка, целепологане, представяне на учебното съдържание, ръководена практика, обобщение, самостоятелна работа на обучаемите.*

Индириктна стратегия на обучение е основана и организирана върху познаването и включването на обучаемия в активна преобразуваща дейност. Учене чрез изследване, учене чрез решаване на проблеми и вземане на решения, учене чрез откриване и др. Чрез стратегията се търси развитие на мисленето, съпричастност и отношение към самото учене, т. е. развитие на качествата на ученика. Ролята на учителя се модифицира в консултант, фасилитатор, съветник и организатор на дейността. Процедурата на обучение включва следните етапи: *подготовка на средата за обучение, представяне на проблемите за решаване и обектите за изследване, разпределение на задачите, насочване работата на обучаемите, изводи и обобщения.*

Стратегия за съвместно учене и сътрудничество – при нея става дума за обучение, основано на работата в малки групи, насочено към развитието на социални умения. Всяко съвместно учене е чрез сътрудничество. За него може да се говори само, когато са налице факторите: взаимозависимост между членовете в групата; взаимодействие от типа лице в лице; индивидуална отговорност пред общата цел; развитие на умения за работа в малка група; рефлексивно обсъждане на направеното.

Стратегия за самостоятелно учене – в основата на организацията на обучението се поставят индивидуалните потребности на учащия. Успешното учене е въпрос на собствена отговорност. В основата на това учене лежи идеята, че след първоначалното въвеждане в проблема, обучаемите последователно ще заемат мястото на учителя и базирайки се на собствения си опит, ще се опитат заедно с останалите обучаеми, да постигнат целите на обучението. Трябва да се развиват онези качества на личността, които ще й позволяват самостоятелно да се справя с проблемите и трудностите.

#### ➤ Методи и техники за обучение:

Различните методи и техники за обучение на възрастни, могат да бъдат групирани в зависимост от целите, за които се използват:

- Методи и техники за събиране на информация (пирамида, лавина, записване на идеи, SWOT – анализ, допитване с картончета)
- Методи и техники за генериране и творческо обобщаване на идеи (мозъчна атака, съчинения, метод „635“, мозъчни карти, рисуване на идея)
- Дискусийни методи (дискусия, панелна дискусия, решаване на казуси, дебати)
- Игрови методи (ролеви игри, симулационни игри, ситуационни игри)

Нито един от посочените по-горе методи не е изцяло подходящ за всяка дейност или обучение. Всеки метод има свои собствени предимства и недостатъци.

#### • Проектен метод

➤ Пирамидата на ученето на Едгар Дейл. Тази пирамида показва връзката между начина на възприемане на информация и резултатите които се получават.

Както се вижда - най-малък ефект има от четенето (въпреки разпространеното мнение, че точно четенето е ключът към успеха).

Малко по-ефективно е слушането, следвано от изображения и видео, което е най-ефективно от пасивните начини за възприемане на информация.

Следващите нива предполагат по-активно участие - разглеждане на мостри, наблюдения на демонстрации, наблюдения на конкретни действия.

Но за да можем да получим резултат (а не просто някаква информация някъде в главата) - ние трябва да сме още по-активни.

Става дума за участие в дискусии, публична реч, театрализирани прояви, имитация на реална дейност и естествено изпълнение на реална дейност.

Точно тези последни начини са най-ефективни от гледната точка на получен резултат и усвоена информация.



Комбинацията от форми, методи, дейности и средства на обучение определя индивидуалния стил на учителя. Изкуството да се обучават възрастни означава да направиш най-добрия избор за конкретната група учащи. Независимо от подхода, водещо е разбирането, че "ученето е активен процес и ефективността му зависи от разбирането на учащите за процеса, в който са включени; трансфера (преподаването) на знания и умения; ролята на възприемането; затвърдяването; мотивацията и груповата работа".

#### 2.4. Учителят в ролята на „агент“ на промяната - какво трябва да прави?

##### Първо: Мотивира групата

Няколко са основните правила за мотивиране на участници в обучение:

- Колкото повече едно обучение отговаря на индивидуалните потребности, интереси, цели и възможности на учащите, толкова по-голяма е мотивацията им за учене.
- Колкото повече е учил човек, толкова мотивацията му за учене е по-голяма, защото е изпитал предимствата от ученето. Тези, които имат най-голяма нужда от учене, са най-слабо мотивирани да учат - това са ниско квалифицираните, дългосрочно безработните, хората без или с ниско образование.
- Възрастните се мотивират да учат, ако участват в процеса на обучение. Затова учителят трябва да познава очакванията или да съгласува с тях целите и програмата на обучението, да ги включва в процеса на оценяване и самооценяване.



➤ Възрастните се мотивират да учат, ако за тях се комбинират по подходящ начин различни фактори за мотивация: финансови стимули; липса на затруднения по отношение на време, място, транспорт; подходящи предложения за обучение; професионални изисквания; семейна среда; свободно време за учене; достъп до учебни материали; възможност за свободен избор на съдържание, време и място за учене.

**Второ:** *Демонстрира добри комуникационни и презентационни умения*

За да застане учителят уверен пред публиката и да направи своето изложение, означава да знае как да го направи така, че да постигне очаквания резултат. Това означава да е компетентен, добре подготвен и да познава начина за предаване на вербални и невербални послания, да прави синхрон между това, което казва, жестовете и тона на гласа, а ако презентира – да показва *синхрон между послание, език на тялото и екран*.

Стив Джобс е признат за един от най-вдъхновяващите лектори в света. И дори за мнозина, които са го гледали, да изглежда сякаш той се справя с лекота и без много да му мисли, зад всяка една от лекциите на Стив стоят часове и дори дни усиленa подготовка.

**Планиране на презентацията:**

- Съдържание – теми, мнения, факти
- Структура:
  - Дава ясна рамка на слушателите
  - Логиката подпомага запомнянето
  - Дизайн - оформление

**Три части на структурата: увод, основна част, заключение**

*Примерен хоризонтален план за структуриране на презентация:*

| Увод  | Основна част  | Заключение  |
|---|---|---|
| Представяне на презентатора, за какво ще се говори, защо и т.н<br>Привличане вниманието на аудиторията<br>Аргументи за нейната важност<br>Основни въпроси | Основната гледна точка (защо правим това, защо смятаме и т.н);<br>• Основни точки (процедури, проблеми, резултати, факти);<br>• Дискусия (за/против, предимства/недостатъци, преди/след)<br>• Примери, за да задържите вниманието и яснотата (смешки, аналогия, снимки)<br>• Визуални примери – графики, рисунки, фотографии, диаграми. | Обзор – преглед, на това което сте казали до момента;<br>• Край (който е естествен завършек на това, което е бил акцент през цялото време)<br>• Препоръки<br>• Действие (какво предстои от тук нататък, какво може да се направи);<br>• Финални думи (с какво искате, като впечатление да оставите вашата публика). |

*Основната идея, придържайки се към структурирана презентация е, да имате плавно и интересно протичане на информацията и да задържите интереса.*

- Визуални материали
  - Флипчарт
  - Бяла дъска

- Хендауги – писмени материали
- Допълнителни материали – статии, брошури и др.
- Power point Presentations
- Вие самите, т. е презентатора

*Презентацията е и упражнение по комуникация. Когато се говори пред публика е важно не само какво се казва, а и как се казва. Важно е как презентатора изглежда, как стои пред аудиторията.*

**Ето и малко съвети:**

**Речник**

- Използвайте „чист български език“.
- Бъдете точни и ясни.
- Създавайте картини – чрез аналогични на темата примери, чрез забавни истории или точни примери.

**Глас:**

- Говорете спокойно и уверено.
- Сменяйте тона на гласа си – височина и спектър.
- Използвайте леко напрежение (елемента на очакването) и придаване на особено значение.

**Скорост:**

- Не говорете твърде бързо, или твърде бавно – или със същата скорост през цялото време на презентацията.
- Правете паузи, за да постигнете ефект, за да накарате аудиторията да се замисли, или за да задържите вниманието.

**Жестове (език на тялото):**

- Използвайте ръцете, лицето и тялото си – докато се движите и говорите пред публика. Не забравяйте, че невербалната комуникация (жестовете), трябва да е в синхрон с вербалната комуникация.
- Изглеждайте себе си, дръжте се естествено и искрено с аудиторията.
- Не пипайте косите си, не чупете ръцете си, не поправяйте дрехите си – това е супер дразнещо, губите вниманието на публиката и създавате впечатление, за неувереност и нервност.
- Облеклото също спада към езика на тялото.

**Очен контакт:**

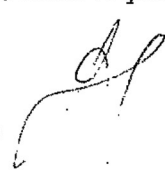
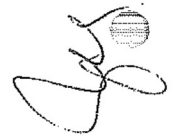
- Гледайте към аудиторията.
- Фокусирайте се върху определени хора (поне 3-ма, които са ви симпатични и са в различни краища на залата), така ще създадете впечатление, че говорите персонално на всеки.

**Пространството:**

- Движете се, но умерено, не разконцентрирайте публиката.
- Ако имате възможност предварително да видите залата – проверете поне веднъж как се чува и къде е по-добре да застанете и т.н.

**Не забравяйте !!!**

*Ключът към успешната презентация е подготовката, така че фокусирайте се върху нея. Напишете си сценарий и си направете репетиция!!*



„След дългогодишен опит, дори най-добрите и обиграни оратори все още изпитват безпокойство, затова ако ви обхване ужас от предстояща реч, не се терзайте. Здравословната доза паника обостря ума, вдига адреналина и помага на концентрацията – поне на теория. Успех!“  
Ричард Брансън

Като обобщение – 10 грешки на презентатора:

- Грешка 1: Няма предварителна подготовка
- Грешка 2: Не се е запознал с мястото и оборудването, което то предлага
- Грешка 3: Игнорира реакциите на публиката
- Грешка 4: Подбрал е неподходящо съдържание
- Грешка 5: Твърде многословен е
- Грешка 6: Не достатъчно интересна и интригуваща визуализация
- Грешка 7: Сложил е твърде много текст на слайдовете
- Грешка 8: Говори несвързано и неясно
- Грешка 9: Твърде статичен по време на презентацията
- Грешка 10: Избягва очния контакт с публиката

**Трето: „Енергизиране“ на групата**

❖ Създаване на позитивен климат/общност за учене, където участниците се чувстват подкрепяни:

- Запознайте се с участниците. Научете имената им и създавайте връзки с тях;
- Създайте специфични възможности, така че отделните участници да участват в обучителното преживяване;
- Поощрявайте социалните обмени за взаимно учене. Груповото взаимодействие е по-оживено, когато разговорът се разширява;
- Направете така че участниците да знаят как да се свързват помежду си.
- Показвайте, че сте заинтересовани да успеят, че сте на разположение да ги подкрепяте.

❖ От обучаемите се изисква да са активни, да задават въпроси, да добавят коментари по време на обучението. Ангажирате обучаемите още преди курса, когато пристигат в стаята. Представете се, задайте няколко въпроса на всеки човек и така въвеждайте участниците в обстановката. Това сваля въображаемата стена между обучаемия и учителя. *Невербалната комуникация* от учителя към обучаемите, може да ви помогне да ги въвлечете в процеса. Усмивкайте се по-често. Обучаемите често подражават на поведението на учителя. Можете също да управлявате вашите обучаеми чрез *вербална комуникация*, която изгражда насърчаване, като ги карате да се изказват и да задават въпроси.

➤ **Фрази за насърчаване на участието в разговорите:**

*Добра мисъл. Нека да разгледаме това по-подробно...*

*Кажете ми повече за...*

*Радвам се, че повдигна този въпрос, защото...*

*Кой друг би искал да добави коментар за тази...*

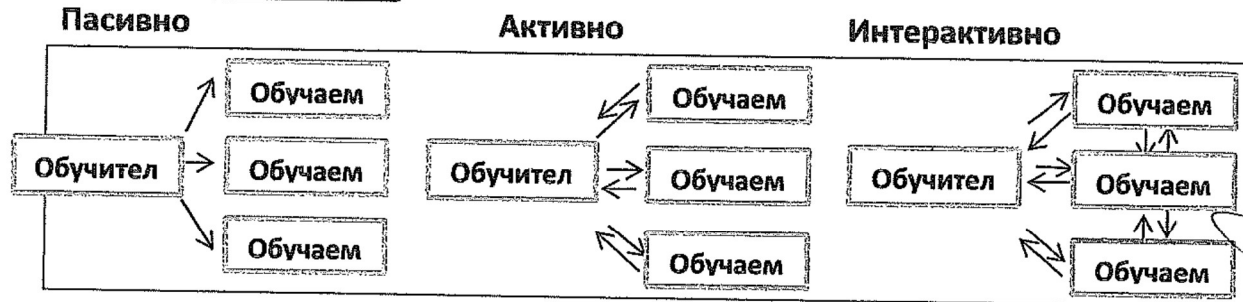
*Отличен въпрос. Да видим какво ще стане, ако...*

Като общо правило, избягвайте въпроси от тип „Защо...“, когато се опитвате да насърчите участието. Отворените въпроси са добър метод за насърчаване на участието,

но когато просто искате бързи отговори. Въпросите от затворен тип помагат на хората да участват, без да се чувстват задължени да обсъждат нещата в детайли.

- ❖ Даване превес на активните и интерактивни методи в процеса на обучение:
  - Насърчавайте прилагането на обучителни средства, които по съдържание да правят връзка с практическия опит на обучаемите;
  - Планирайте обучителните преживявания, така че те да са релевантни на живота на участниците;
  - Изработвайте дейности, които окуражават прилагането на материала в ситуации, в които те могат да се озоват.

**Типове преподаване**



❖ Въвеждане на обучително преживяване, в което участниците да усещат, че могат да успеят:

- Поставете предизвикателни, но постижими цели и задачи (осезаем успех);
- Помогнете на участниците да преживеят успеха, особено в началото на обучението, напр. въведете кратки задачи, резултатите, от които са малък процент от техните крайни резултати;
- Окуражавайте избора на участниците в това как решават определена задача или постигат учебен резултат;
- Покажете им, че вярвате, че могат да бъдат успешни, че имате високи очаквания и че сте уверени, че те имат качествата, за да ги посрещнат.

❖ Прилагане на обучение със смях!

Известно е, че смехът е най-сигурното успокояващо средство, но когато не е злостен и когато е спонтанен. Той е система в системата. Обучителят знае кога и как, на кои места и с какви средства, а също и на какво ниво да създаде на пръв поглед съвсем естествени условия за спонтанен смях. Не забравяйте!

*По-вероятно е участниците да се ангажират в ученето, когато:*

- Виждат ценността на това, което учат;
- Вярват, че ангажирането им в определени действия ще им донесе желания резултат;
- Вярват, че могат да бъдат успешни;
- Приемат, че средата е подкрепяща.

**Обобщение!**

**Четвърто: Справяне с „трудни участници“.**

Управлението на поведението на обучаемите е предизвикателна част от работата на учителя. Трябва да се управлява поведението на учащите, защото при ученето в група, поведението на един човек влияе на способността на другите хора да учат. Обучителят може да адаптира поведението си и да сведе до минимум нарушенията в учебния процес.

Винаги бъдете учтиви, никога не злепоставяйте личността. Бързо се справяйте с проблемите и възникналите въпроси, за да запазите темпото на курса. Вашата работа е да се постигнат целите на ученето, а смущаващото поведение, е пречка за постигането на тази цел.

Типове обучаеми, които могат да създадат проблеми в процеса на обучение:

➤ **Прекалено приказлив** – притежава добра информираност, но е нетърпелив, не изслушва другите, желае да се изяви:

- Избягвайте сарказма;
- Накарайте го да намали скоростта с предизвикателен/провокативен въпрос;
- Прекъснете го със следното: “Това е интересна позиция... Нека да видим какво мислят останалите.”.

➤ **Силно аргументиран** - войнствена натура, проявява добър усет към материята, но прибързва, търси спора, може да атакува компетентността на учителя:

- Избягвайте да ви поставят натясно, опитвайте се да намирате нещо ново и важно в това, което казва участника;
- Опитайте се да накарате и останалите да изразят някакво мнение и да продължите напред;
- Обяснете, че няма проблем, ако не се постигне всеобщо съгласие.

➤ **Бързи реакции и прекалена услужливост** - биха могли да помогнат, но и да изключат останалите от активно участие:

- Спрете го тактично, като отправяте въпроси към останалите;
- Благодарете на участника и предложете да “създадете работа и на останалите”;
- Използвайте го да прави обобщения;
- Използвайте невербални методи да го стопирате.

➤ **Междоличностни сблъсъци** - двама или повече участника, ангажирани в междоличностен конфликт с цел упражняване на контрол или опит за налагане на мнение:

- Предложете някаква позиция на взаимно съгласие;
- Пренасочете вниманието към дневния ред или целите;
- Напомнете за спазването на основните правила (без лични нападки, взаимно уважение), кажете им, че ще ги изключите от дискусията;

➤ **Инат - конфликтна личност**, обременен с предразсъдъци, неотстъпчив:

- Подхвърлете към групата мнението на участника;
- Предложете да дискутирате по този въпрос по-късно;
- Предложете на участника за момента да приеме позицията на групата.

➤ **Мрънльо** - опитва се да се глези и винаги намира за какво да се оплаче:

- Накарайте участниците да отреагират, напр. с “Ивана, ти как би реагирала?”;
- Напомнете, че времето ви е ограничено, напр. с “Може ли да продължим?”;
- Подскажете, че ще дискутирате по-късно.

➤ **Странични разговори** - може да са свързани с темата, но може и да са лични:

- Обърнете се към някой от тях по име и му задайте някакъв лесен въпрос;
- Обърнете се към някой от тях, повторете последното мнение, което е било изразено, и го попитайте какво мисли по въпроса;

- Приближете се, уж случайно и без да е прекалено очевидно, към говорещите и застанете в личното им пространство.

➤ **Грешен коментар** - погрешно разбиране на темата на разговора:

- Подходете внимателно, внимавайте да не го поставите в неудобно положение. Предложете, "Разбирам позицията Ви. Можем ли да я съчетаем с ...";

- Перифразирайте въпроса.

➤ **Пиита за мнението Ви** - опитва се да провокира или има желание да се включите:

- Избягвайте да решавате проблемите на групата и никога не вземайте страна;

- Изберете някой друг член на групата да отговори;

- Кажете, "Аз имам мнение, но предпочитам да се въздържа от коментар, за да не влияя на групата";

➤ **Отказва да взема участие** - скучно му е, чувства се несигурен или смята, че е на по-високо ниво от останалите:

- Опитайте се да събудите някакъв интерес като го попитате за мнението му;

- Посочете някого, който стои наблизо, и го накарайте да отговори;

- Изразете благодарност за неговия принос, когато се включи в дискусиата.

**Основни техники за справяне с трудни участници:**

- Направете кратка пауза, преди да реагирате.

- Ако някой ви „блъсне“, не отговаряйте с „блъскане“.

- Задавайте въпроси с "Какво" и "Как". Въздържайте се от въпроси със "Защо".

- Използвайте и насърчавайте изречения, започващи с "Аз".

- Описвайте поведението, но не давайте оценки.

- Проверявайте дали другите разбират за какво става въпрос.

Ефективният учител трябва да покаже способността си да работи на няколко фронта ефективно. Добре е той да придобие достатъчна компетентност за доброто изпълнение на тази роля. Въпреки че, той трябва да е водач в основната си роля – да реализира обучението, в други аспекти на обучението, той трябва да прилага разнородни умения и знания. Най-важното умение е способността на комуникация. Той трябва да е добър оратор и в същото време добър слушател. Важно е също така, уменията за използване на интерактивни методи за преподаване, организиране на обучението, провеждане на демонстрации, организиране на екскурзии и пътувания с учебна цел, оценяване по време на провеждане на обучението, както и гарантиране на последващи действия, за да се прецени ефективността на обучението като цяло.

## 2. Обратната връзка и нейното значение

За фирмата, организираща обучението на свои служители, е важно да оцени доколко всеки реализиран курс е постигнал целите си - високо качество на обучението и високо ниво на удовлетвореност на участниците. Още при планирането на дейностите се предвиждат механизмите и инструментариума за оценяване на ефективността на курса. Инструментариумът включва различни въпросници, оценъчни карти и форми за самооценка, чрез които се оценяват:

- ✓ резултатите (постиженията на участниците);

- ✓ процеса на общуване по време на курса;

Важно!

✓ силните и слабите страни по отношение на преподаването, участието на обучаваните в учебния процес (в т.ч. при вземане на решения), учебните материали, образователната среда и други моменти (процеси), свързани с провеждането на курса.

За да е ефективно оценяването, трябва внимателно да се избере формата за обратна връзка.

Оценяването на цялостния процес на обучение може да се реализира най-ясно чрез ползване на 4-степенната “Скала за оценяване на програми за обучение” на Доналд Къркпатрик. Тя се основава на оценяване на резултатите от обучението на четири нива:

- ✓ Ниво 1: **Реакция** – Доколко участниците се чувстват удовлетворени от курса?
- ✓ Ниво 2: **Учене** – До каква степен участниците повишават своите знания и усъвършенстват уменията си?
- ✓ Ниво 3: **Поведение** – До каква степен те променят своето поведение?
- ✓ Ниво 4: **Резултати** – Какви крайни резултати са налице? (по отношение на промяната на качеството и количеството на външните параметри на професионалната дейност).

След провеждането на обучението и оценяването му от обучаемите и различни други оценители, при необходимост се предприема **корекционна дейност** по отношение на:

- предлаганото учебно съдържание: - актуализиране на учебното съдържание и учебните материали;
- увеличаване или намаляване на обема на учебното съдържание, усложняване или опростяване на терминологията;
- подобряване на структурата на предлагания курс (учебен план, последователност на модулите и на теоретическите и практическите занимания, стъпки и етапи, продължителност на занятията);
- усъвършенстване на методиката за усвояване на учебното съдържание – подходи, методи, средства, логически стъпки;
- актуализиране на квалификацията на преподавателите, в т.ч. запознаване с новите материали, машини и технологии във фирмата;
- подбора на участници в обучението, комуникацията между обучаващата организация и заявителя на обучението, и оценяването на обучението;
- резултатите от обучението - както на ниво овладени знания и умения, така и на ниво по-нататъшното им прилагане в практиката.

*Подходящо осъществената корекционна дейност е една от основните предпоставки за реализирането на гъвкаво обучение на възрастни.*

### III. Заключение

Направете всичко възможно, за да организирате „перфектния курс“. Ако имате ясни цели за обучение, познавате материала, който преподавате, създали сте връзка между целите и отговорностите на обучаемите, можете да реализирате „перфектния курс“. Подгответе стаята, управлявайте курса и създайте благоприятна среда за обучение. Перфектността често се вижда и е резултат от дребните неща, например – учащите да не се разхождат по време на преподаване, ясно водене на лекциите, удобна стая, подредена и осветена по подходящ начин за учене. В действителност, проблемите в началото на курса могат да повлияят на начина провеждане на останалата част от курса. Винаги ще се намери обаче някой, който да не е доволен от шегите на инструктора, студеното кафе или примигването на лампите в помещението. Отстраняването на малките проблеми в

началото, би предотвратило неприятни моменти по-късно в обучението и ви приближава до „перфектния курс“.

### Ползвана литература:

1. Наръчник за провеждане на обучение по специално разработена програма за 21 обучители, 2015. Съставен по проект за повишаване на квалификацията на служителите от администрацията. Министерство на транспорта, ИТ и съобщенията.  
[https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2015- - 11/MTITC\\_D8\\_Narachnik\\_Obuchenie\\_Obuchiteli\\_n.pdf](https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2015- - 11/MTITC_D8_Narachnik_Obuchenie_Obuchiteli_n.pdf)
2. Наръчник обучение за обучители. Използване на неформално учене и интерактивни методи в Младежката работа, 2014. По програма Erasmus+.  
<https://learningforchange.net/bg/wp-content/uploads/sites/3/2018/05/>
3. Наръчник по умения. Сдружение Център за социални практики. 2009.  
<http://www.csp-sofia.org/opak/pdfs/narachnik%20umenia.pdf>
4. Измерване удовлетвореността на персонала и ефективността от обучения. Семинарен материал. 2011г.  
<http://www.webstart.bg/kribbg/6.2.2.pdf>
5. Андрагогията – наука за образованието на възрастните. Реферат.  
<http://www.referati.org/andragogiqta-nauka-za-obrazovanieto-na-vyzzrastnite/60812/ref/p5>
6. Василева В., гл. ас. д-р. Принципи за практическо обучение на възрастните.  
<http://pedagogicnews.uni-ruse.bg>
7. 10 техники за презентирание от Брайън Трейси.  
<https://www.novavizia.com/10-tehniki-za-prezentirane-ot-braian-treisi/>
8. Емилова, И. Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности, 2012. Сп. „Диалог“, СА „Д. Ценов“- Свищов.  
<https://dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/2357>
9. Кожухарова, Г., Д. Иванова. Дидактически модел за приложение на ИКТ в образованието, 2015.  
<http://www.dipku-sz.net/izdanie/172/didakticheski-model-za-prilozhenie-na-ikt-v-obrazovanieto>
10. Обучение и развитие на човешките ресурси / за съставяне на програма/  
[https://www.bg-ikonomika.com/2011/04/7\\_15.html](https://www.bg-ikonomika.com/2011/04/7_15.html)
11. Пенева, П. Вътрешен обучител.  
[https://www.karieri.bg/mojata\\_kariera/689221\\_vutreshen\\_obuchitel/](https://www.karieri.bg/mojata_kariera/689221_vutreshen_obuchitel/)
12. Стоев, Сл., Цв. Недялкова. Вътрешни обучители vs., външни обучители  
[https://www.karieri.bg/management/986230\\_vutreshni\\_obuchiteli\\_vs\\_vunshni\\_obuchiteli](https://www.karieri.bg/management/986230_vutreshni_obuchiteli_vs_vunshni_obuchiteli)
13. Христова, Хр. Как да организирате фирмено обучение в 10 стъпки.  
[https://www.karieri.bg/k3/management/2648540\\_kak\\_da\\_organizirate\\_firmeno\\_obuchenie\\_v\\_10\\_stupki/](https://www.karieri.bg/k3/management/2648540_kak_da_organizirate_firmeno_obuchenie_v_10_stupki/)
14. Шулева, Др., Н. Йорданов. Презентационни и комуникационни умения. Презентация.  
<https://www.youtube.com/watch?v=QnXtQVB8jcQ&list=PLCeyCWQyCmKhNRZaSo4vvgVP0N7qdyIL5&index=8>






---

---

---

---

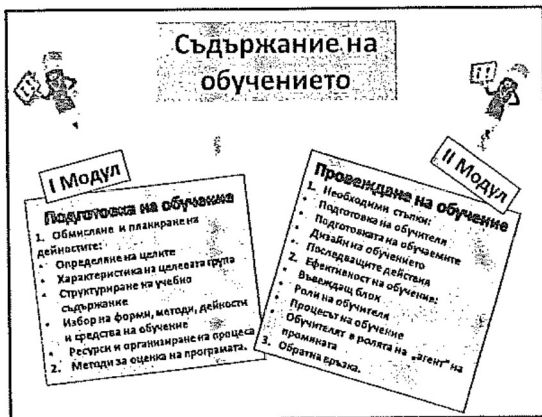
---

---

---

---

*[Handwritten signature]*




---

---

---

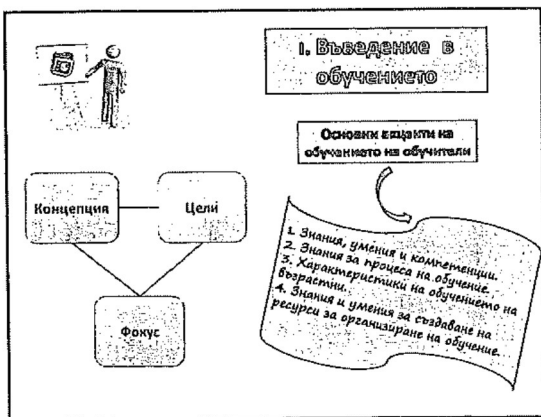
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

*[Handwritten signature]*



**II. Съдържателна част**

*"Когато си мислиш, забравяш  
Когато виждаш, помниш  
Когато действаш, разбираш"  
Китайска поговорка*

**Подготовка**  
(обмисляне, планиране)

**Провеждане**  
(действия за осъществяване)

**Оценяване**  
(обратна връзка)

3 етапа на обучението

---

---

---

---

---

---

---

---

**Подготовка на курс за обучение** ①

Изучаване на потребностите

1. Обмисляне на дейностите
2. Съставяне на Програма на курса
3. Планиране на методи за оценка

---

---

---

---

---

---

---

---

**Определяне на целите на обучението**

Потребност → Цел → Резултат

**Компетентност = отношение + знание + умение**

|  |   |   |
|--|---|---|
| Отношение –<br>желание да направя нещо     | → | "След обучението участниците в програмата ще могат ....." |
| Знание –<br>знание за компетентност        | → | "След обучението участниците в програмата ще знаят ....." |
| Умение –<br>прилагам знанието в практиката | → | "След обучението участниците в програмата ще умеят ....." |

---

---

---

---

---

---

---

---

*Handwritten signatures and scribbles at the bottom of the page.*

**Целевата група - възрастни обучавани**

**Основни принципи на ученето на възрастните:**

- ❖ избират какво да учат;
- ❖ свързват новото знание с предишния си опит и ценности;
- ❖ искат да приложат веднага наученото;
- ❖ имат собствена гледна точка по изучаваните проблеми;
- ❖ могат да бъдат източник на знания за учителя и останалите ученици.

Принципи за ефективни обучения на възрастни

Общи предпоставки и изисквания за учене

---

---

---

---

---

---

---

---

**Определили на учебното съдържание**

**Основни въпроси?**

- ❖ Какво да включва?
- ❖ Тежи, модули?
- ❖ Структуриране на информацията?

**Изисквания към учебното съдържание**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Избор на форми, методи, дейности и средства на обучаване**

| ФОРМИ  | ВИДОВЕ ОБУЧЕНИЯ   | МЕТОДИ   |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Без откъсване от работа<br><input type="checkbox"/> С откъсване от работа | <input type="checkbox"/> Курсове<br><input type="checkbox"/> Семинари<br><input type="checkbox"/> Конференции | <input type="checkbox"/> Лекция<br><input type="checkbox"/> Мозъчна атака<br><input type="checkbox"/> Казуси<br><input type="checkbox"/> Дискусии<br><input type="checkbox"/> Ролеви игри<br><input type="checkbox"/> Работа в малки групи по определени задачи<br><input type="checkbox"/> Дебат<br><input type="checkbox"/> Демонстрация<br><input type="checkbox"/> Симулации |

---

---

---

---

---

---

---

---

*Me 761*




---

---

---

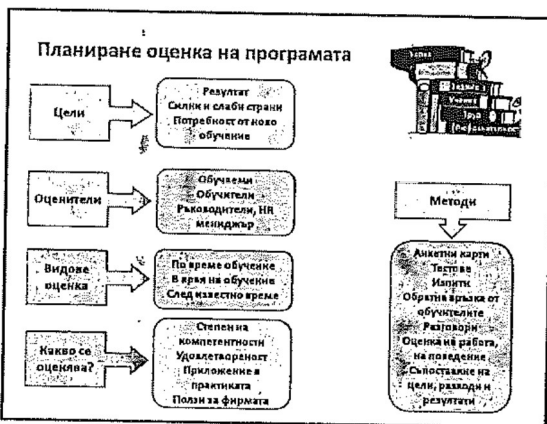
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Извод:**

Обучителят е готов до 80% за занятието, ако има ясен отговор на следните въпроси:

- > По отношение на аудиторията – Кой, Къде?, Кога?
- > По отношение на целите – Защо?
- > По отношение на съдържанието – Какво? и Как?

Останалите 20% - идват от изясняване на детайли.

---

---

---

---

---

---

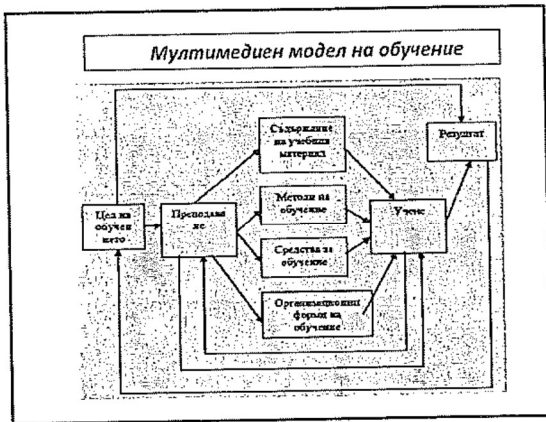
---

---

*Handwritten signature*

702

*Handwritten signature*




---

---

---

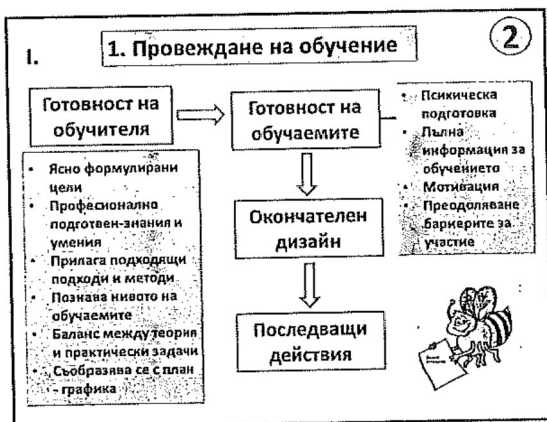
---

---

---

---

---



*Handwritten signature*

---

---

---

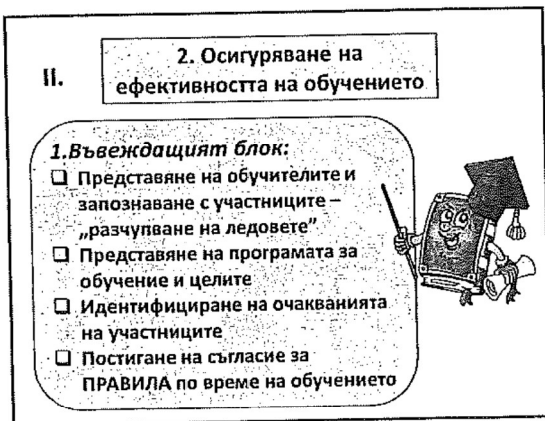
---

---

---

---

---




---

---

---

---

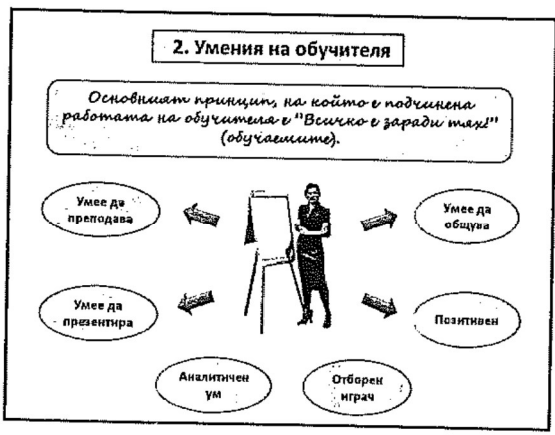
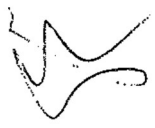
---

---

---

---

*Handwritten signatures and initials*




---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Разбиране на процеса на обучение

**Подходи**

| Традиционен подход на обучение                      | Споделен подход на обучение                         |
|---|---|
| Ученето е продукт                                   | Ученето е процес                                    |
| Обучителят контролира                               | Базирано на учащите                                 |
| Трансфер на знание                                  | Откриване на принципи                               |
| Обучителят е експерт                                | Обучителят е фасилитатор (направляващ)              |
| Обучаемият не притежава предварителни знания/умения | Обучаемият има възможности и познава реалността     |
| Обучаемият е пасивен, получаващ                     | Обучаемият е активен, откриващ                      |
| Насърчава следването, копирането                    | Стимулира самостоятелно справяне, мисъл, творчество |

**Учебен процес при споделия подход**

- ✓ Смяна на ролите
- ✓ Активност, групова работа
- ✓ Обучителят подпомага
- ✓ Активни методи за учене
- ✓ Различни форми на контрол
- ✓ Свобода на избор от учащите
- ✓ Подкрепящ и стимулиращ климат

**Важно!**

---

---

---

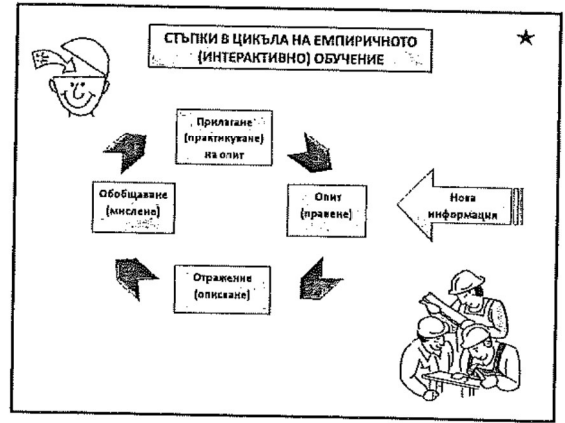
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

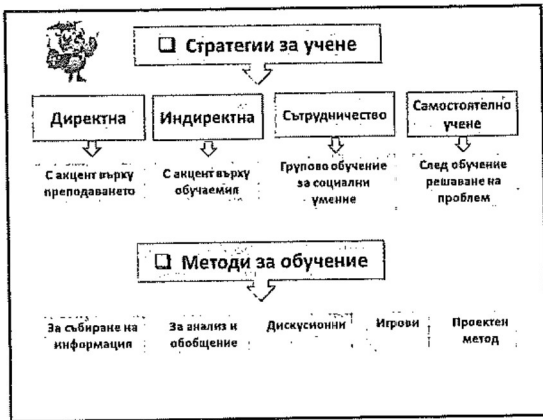
---

---

74

764

Handwritten signature or scribble.




---

---

---

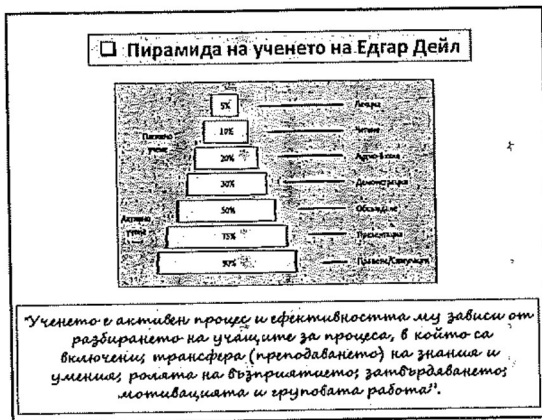
---

---

---

---

---




---

---

---

---


---

---

---

---

**4. Обучителят в ролята на „агент“ на промяната**



- Мотивира групата
- Демонстрира добри комуникационни и презентационни умения
- „Енергизира“ на групата
- Справяне с „трудни участници“

---

---

---

---

---

---

---

---

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*


*Handwritten mark*

**Учебен за презентацията**

**Примерен хоризонтален план за структуриране на презентация**

| Увод  | Основна част   | Заключение  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Презентаторът представя какво ще се говори, защо и т.н.</li> <li>Привлича вниманието на аудиторията.</li> <li>Аргументи за нейната важност.</li> <li>Основни въпроси.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Основните главни точки (защо правим това, защо сме тук и т.н.).</li> <li>Основни точки (процедури, проблеми, резултати, факти).</li> <li>Дискусия (за/против, предимства/недостатъци, пред/след).</li> <li>Примери, на де водржките вниманието и яснота (смейки, анекдоти, снимки).</li> <li>Визуални примери: графики, рисунки, фотографии, диаграми.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Обор – преглед, не това което сте казали до момента.</li> <li>Край (който е естествен завършек на това, което е бил акцент през цялата време).</li> <li>Представи</li> <li>Действие (каква предстои от тук нататък, какво може да се направи).</li> <li>Финален дум (с какво искате, като вие четете да оставите вашата публика).</li> </ul> |

Планиране на презентацията:  
 Съдържание – теми, мнения, факти  
 Структура:  
 Дава ясна рамка на слушателите  
 Логиката подпомага запомнянето  
 Дизайн-оформление




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Учебен за презентацията**

*„Презентацията е и упражнение по комуникация. Когато се говори пред публика е важно не само какво се казва, а и как се казва. Важно е как презентатора изглежда, как стои пред аудиторията.“*

Като общи още – 10 грешки на презентатора:

- Грешка 1: Няма предварителна подготовка
- Грешка 2: Не се е запознал с мястото и оборудването, което го предпа
- Грешка 3: Игнорира реакциите на публиката
- Грешка 4: Подбрал е неподходящо съдържание
- Грешка 5: Твърде много словесен е
- Грешка 6: Не достатъчно интересна и внушаваща визуализация
- Грешка 7: Сложил е твърде много текст на слайдовете
- Грешка 8: Говори десвързано и неясно
- Грешка 9: Твърде статичен по време на презентацията
- Грешка 10: Избягва очен контакт с публиката

**NE!**

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

**„Енергизиране“ на групата**


Създаване на позитивен климат

- ✓ Връзка с обучаемите
- ✓ Внимание
- ✓ Екзитност
- ✓ Подкрепа
- ✓ Поощрение



Активно участие на групата

- ✓ Предполагане на обучаемите
- ✓ Вербална комуникация
- ✓ Невербална комуникация



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Handwritten mark*

766



**„Енеризиране“ на групата** ★

По-вероятно е участниците да се ангажират в учебното занятие:

- Виджат ценността на това, което учат;
- Вярват, че ангажирането им в определени действия ще им доведе желан резултат;
- Вярват, че могат да бъдат успешни;
- Присъждат, че срещата е ползотворна.

**Обобщение!**

Превес на активните методи

Въвеждане на обучителното преживяване

Обучение със смисъл

Пасивно      Активно      Интерактивно

Обучител → Обучени → Обучени → Обучени → Обучени → Обучени → Обучени → Обучени → Обучени → Обучени

Тялово преподаване

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Handwritten signature*

**„Енеризиране“ на групата** ★

Справяне с „трудни“ участници

Освоени техники за справяне

**Важно!**

- Прекалено приказлив
- Силно аргументиран
- Бързи реакции и прекалена усуканост
- Междучисленически сблъсъци
- Инат - конфликтна личност
- Мрънляво
- Странни разговори
- Грешен компютър
- Промокира, пита за мнението Ви
- Отказва да взема участие

- Направете кратка пауза, преди да реагирате.
- Ако никой ви „блъсне“, не отговаряйте с „блъскане“.
- Задавайте въпроси с „Какво?“ и „Как?“. Въздържайте се от въпроси със „Защо“.
- Използвайте и насърчавайте изречения, започващи с „Аз“.
- Описвайте поведението, но не давайте оценки.
- Проверявайте дали другите разбират за какво става въпрос.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**III. Обратната връзка и нейното значение**

Скала за оценяване на програми за обучение на Доналд Къркпатрик


✓ **Ниво1:** Реакция – Доколко участниците се чувстват удовлетворени от курса?

✓ **Ниво2:** Учене – До каква степен участниците повдигат своите знания и усъвършенстват уменията си?

✓ **Ниво3:** Поведение – До каква степен те променят своето поведение?

✓ **Ниво4:** Резултати – Какви крайни резултати са налице? (по отношение на промяната на качеството и количеството на външните параметри на професионалната дейност).

При необходимост се извършва корекционна дейност




---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

*Handwritten signature*

**Заключение**

**„Перфектния“ курс е факт, когато:**



- имате ясни цели за обучение
- компетентни сте по материала, който преподавате
- създали сте връзка между целите и отговорностите на обучаемите
- владеете методи за управление на обучението
- изградили сте благоприятна среда за обучение

---

---

---

---


---

---

---

---

**Благодарим за вниманието!**



**С пожелание за успех!**

Обучители:  
Ангелия Кочачева  
Дочка Иванова

---

---

---

---

---

---

---

---

## ЗАДАЧА ЗА 6-те ВЪПРОСА

Ръководството на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД Ви е поставило задача да организирате и проведете Тим-билдинг със служители на фирмата по предварително зададена тема.

*Задачата се изпълнява по групи, които трябва заедно да обмислят и предвидят дейности по 6-те въпроса, посочени по-долу.*

| Въпроси       | Необходими действия |
|---------------|---------------------|
| <b>Кой?</b>   |                     |
| <b>Къде?</b>  |                     |
| <b>Кога?</b>  |                     |
| <b>Защо?</b>  |                     |
| <b>Какво?</b> |                     |
| <b>Как?</b>   |                     |

**Примерни теми:** *Работа в екип, Управление на качеството, Фирмена култура, Умения за справяне с конфликти, Лидерство.*

*/Темите се разпределят между групите на случаен принцип/*

*17 709*

---

**Структура на материал за КАЧЕСТВО**

**Като въведение от водещия - задаваме си въпроси и и си отговаряме!**

**Защо АНАЛИЗИРАМЕ МИНАЛОТО! – за да не повтаряме грешките си.**

**Защо се опитваме да КОНТРОЛИРАМЕ НАСТОЯЩОТО – за да избегнем грешки в процеса.**

**Защо ОЦЕНЯВАМЕ РЕЗУЛТАТА/продукта – за да предвидим бъдещето.**

**Задача: По групи:**

**Първа група –** Какъв е смисълът да анализираме МИНАЛОТО, когато става въпрос за нашата фирма и нашето производство? – правят го на принципа на мозъчната атака

**Втора група –** Какво значение има контролирането на НАСТОЯЩОТО/процеса на изпълнение на задачите ? – на принципа на дискусия в група

**Трета група –** Как можем да оценим РЕЗУЛТАТА/ продукта? – на принципа на „Лавината” - първо всеки сам определя критерии за качество, после по двойки, после по тройки и т.н. четворки.

**Вариант на практическа задача - Играта с късането на листи в два тура:**

**Първи тур –** по стандартния начин – без да гледат и без право на въпроси

**Втори тур –** следят действията на водещия и изпълняват указания

**Коментар на водещия -** акцент върху значението на начина, по който се подава и възприема информация, за да се избегнат проблеми с качеството

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*



## Обучение за обучители

### Казус 1: Отнася се до нарушаване на правилата на групата

Докато представяте презентацията, в която се съдържат важни елементи от вътрешните правила на организацията, забелязвате, че един от обучаемите се занимава с телефона си и изобщо не ви слуша и не гледа това, което показвате.

Какво ще направите?

#### **Възможни реакции на учителя:**

- Припомнете правилата, които сте приели в началото, където се съдържа правило „Да забравим за телефоните“.
- Спирате и приканвате групата да коментира представените правила – първо желаещи, а после вие каните участника, който не е внимавал да сподели мнението си.
- Спирате да говорите и чакате....., докато „нарушителят“ осъзнае защо е спрял учителят.
- Напомнете колко е важно да се осъзнаят тези правила – заради безопасността, заради това, че може да има последици /наказания/, може да се отрази на взаимоотношения и т.н.

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.

## Обучение за обучители

### Казус 2 – Свързан е с провокативно поведение спрямо водещия и съзнателно смущаване на процеса на обучение

Вие обяснявате какви са изискванията към качеството на продукта и виждате и чувате как в една част на залата започват да си „шушукат“. Не знаете какъв е коментарът им и дали засяга темата, но това поведение ви смущава, пречи и на останалата част от групата. Какво ще направите, след като знаете, че в групата има представител, който се съмнява във вашите професионални качества като обучител.

#### **Какво може да направи водещият?**

- Да попита групата дали имат нужда от малка почивка.
- Да припомни правилото „да се изслушваме“.
- Да предложи на „говорещите“ да коментират или да изразят мнение по това, което се представя в момента /да предизвика дискусия/.
- Да направи „дълга пауза“, докато обстановката се успокои и тогава да продължи, без да обяснява защо е направил тази пауза.
- Да използва стратегията „Бумеранг“ с въпрос „Вие, колега, как мислите по въпроса?“ или „Вие, колега, какво предлагате?“.

6.9 715



## Обучение за обучители

### Казус 3 – Свързан е с обучението на „труден“ участник

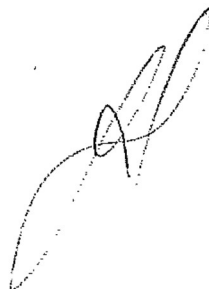
*Представяте фирмената политика на компанията и един от обучаемите излиза демонстративно с репликата „Това не ме интересува“.*

**Групата очаква вашата реакция!**

**Възможни поведения на учителя:**

- Остава случилото се без коментар и продължава.
- Спира и раздава малки листчета на участниците, на които ги моли да запишат своето мнение за реакцията на колегата.
- Подлага на обща дискусия случилото се – може да предизвика **дебат на тема „За“ и „против“ фирмената култура**. За целта разделя групата на две – едната част търси аргументи в полза на фирмената култура като елемент на организацията и фактор за по-добри финансови резултати, а другата група – аргументи, с които доказва, че фирмената култура води до ограничения, които затрудняват връзките и финансовите резултати се влошават.
- По време на почивката разговаря с колегата, за да разбере причината за поведението му – добронамерено.

24 777



## Обучение за обучители

### Казус 4 – Свързан е с междуличностен конфликт по време на групова работа

*По време на групова работа в една от групите се разгорещява спор и вие чувате как спорещите започват да се „атакуват“ с лични обиди. Какво ще направите?*

#### **Възможни поведения на учителя:**

- Отива при групата и се опитва да успокои обстановката като пита „Какъв е проблема?“ Опитва се да въведе ред като изслушва внимателно двете страни в спора. Припомня правилата: „Всяко мнение е важно“ „Да не се прекъсваме“ „Да се изслушваме“
- Предлага днес да се спре коментара по този въпрос и след почивката или утре отново да се разискваме темата. Така водещият дава време да се успокои обстановката и време за размисъл върху случилото се
- Предизвиква дискусия на тема „Екипът е по-ефективен от обикновената група“ /измества фокуса/, дава материал за разлика между екип и група или предлага с мозъчна атака да се идентифицират предимствата и недостатъците на екипната работа
- Обяснява, че различията са ценни за екипа, защото в „спора се ражда истината“, защото има възможност да се съчетават силните страни на участниците и да се оптимизират резултатите.

CS 779





## Обучение за обучители

### Практическа задача: КАЗУС за 6-те шапки

Вие сте Ръководител на отдел „Човешки ресурси“ във фирма „ЛЕОНИ БЪЛГАРИЯ“ ЕООД – Плевен. Дългогодишен ваш партньор, с който сте работили на подобна позиция в друга фирма, Ви предоставя информация, че италиански посредник /българин, живеещ и работещ от дълги години в Италия/ търси възможности за позициониране на клон на Автомобилна компания „Фиат“ в гр. Плевен, в който да се изработват части за италиански автомобили. Решението е базирано на информация, че в Плевен вече има завод за кабели на „Мерцедес“ и има подготвени специалисти, които при предоставяне на по-добри условия от новата фирма биха се преместили.

В момента Вашата фирма работи под производствения си капацитет, поради липса на подготвени кадри. Голяма група новопостъпили са в процес на обучение и подготовка за влизане в производството. Предвиденото за Плевен производство на италианската фирма е близко до вашето като технологичен процес.

*Тази информация Ви притеснява сериозно. Съобщавате я на Управителя на Леони в Плевен и той събира екип от специалисти за обсъждане на ситуацията и предприемане на бързи и адекватни решения.*

Разгледайте проблема от позицията на „ШАПКАТА“, която ще представявате по време на дискусиата.

| ВИД ШАПКА     | ПОЗИЦИИ  | ЗАДАЧА   |
|---------------|--|--|
| БЯЛА ШАПКА    | Неутралност<br>Обективност<br>Факти<br>Ясна посока | Изведете всички факти по казуса  |
| ЧЕРВЕНА ШАПКА | Чувства<br>Емоции<br>Интуиция                      | Дайте воля на чувствата си. Какви емоции предизвиква у вас този казус?                                 |
| ЧЕРНА ШАПКА   | Рискове<br>Негативни последици                     | Опишете всички рискове и негативни последици.  |
| ЖЪЛТА ШАПКА   | Позитивизъм<br>Оптимизъм<br>Надежда                | Дайте оптимистични прогнози и изтъкнете всички причини, поради които трябва да се справите с проблема. |
| ЗЕЛЕНА ШАПКА  | Творчество<br>Креативност<br>Алтернативни решения  | Дайте воля на въображението си. Всички нестандартни и креативни идеи са добре дошли.                   |
| СИНЯ ШАПКА    | Управление<br>Организация<br>Задаване на въпроси   | Съставете план. Как трябва да се постъпва при обсъждане на казуса?                                     |

CP

701

Handwritten signature

## КУРС „ОБУЧЕНИЕ ЗА ОБУЧИТЕЛИ“

### ФИНАЛНА ЗАДАЧА

На успешно завършилите присъствен /частично присъствен/ курс за „Обучение за обучители“ се препоръчва изработването на **Модел за дизайн на Програма за обучение**, приложима в тяхната бъдеща практика като е желателно да се използва предложената схема.

|  |  |
|--|--|
| Тема на курса  |  |
| Обучител/и   |  |
| Брой участници   |  |
| Цел на обучението  |  |
| Състав на групата обучаващи се – образование, възраст, професия, пол |  |
| Време за провеждане /период/   |  |
| Времетраене на курса на обучение /дни, часове/                       |  |
| Необходимо време за подготовка на курса                              |  |
| Необходима литература и материали по темата – източници              |  |
| Необходими ресурси – зала, техника, материали                        |  |

# СЦЕНАРИЙ

за провеждане на курс на обучение на тема

## 1. Въвеждащ блок

| Основни моменти                                       | Използван метод – Как ще го направите? |
|---|--|
| Представяне на учителя /обучителите/ обучението       |  |
| Запознаване с участниците – „разтопяване на ледовете“ |  |
| Представяне на програмата за обучение                 |  |
| Приемане правила за работа с групата                  |  |
| Изследване на очакванията на обучаемите               |  |

## 2. Съдържателна част

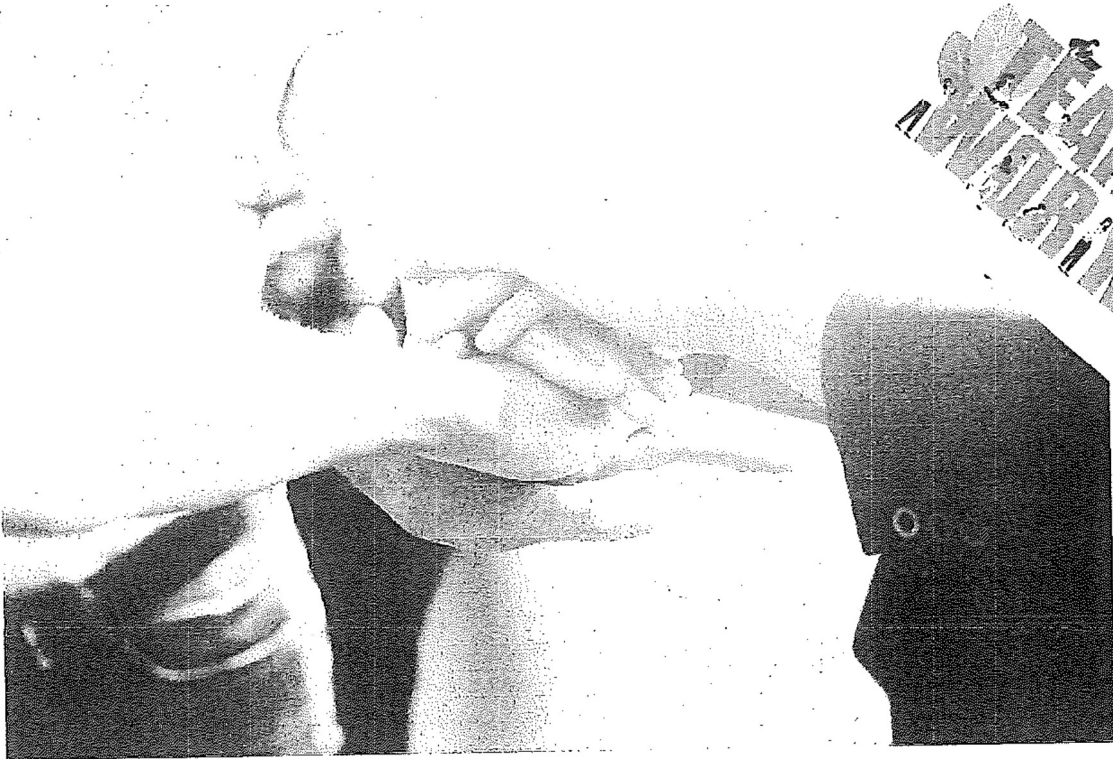
| Основни съдържателни елементи на програмата | Как ще ги представите? – използвани методи и техники за работа | Необходимо време за изпълнение |
|---|--|--------------------------------|
|   |  |                                |
|   |  |                                |
|   |  |                                |
|   |  |                                |
|   |  |                                |

3. Обратна връзка – по какъв начин ще я осъществите и кога? – приложете анкетна карта, въпросник или опишете кой и как ще оцени ползите от обучението и доколко целта /целите/ са постигнати.

**ДОБРОТО ПЛАНИРАНЕ Е ГАРАНЦИЯ ЗА УСПЕХ!**



ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ ЗА СЛУЖИТЕЛИ  
НА ЧЕЗ РАЗРЕДЕДЕНИЕ БЪЛГАРИЯ АД



ЦЕНТЪР ЗА  
ЧУЖДИ ЕЗИЦИ  
И МЕНИДЖЪНТ

*Handwritten signature*

КУРС:  
УПРАВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И  
МОТИВАЦИЯ НА ЕКИПИ

*Handwritten signature*

“Център за чужди езици и мениджмънт” ООД, Плевен, май 2020

*Handwritten mark*

785

## СЪДЪРЖАНИЕ

### 1. СЪЩНОСТ И ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИПА

Особености и различия между работна група и екип. Ползи от работата в екип. Практики на работата в екип. Анализ на ефективни мотивационни теории, доказано работещи в ЧЕЗ  
Разпределение България.

### 2. ЕТАПИ НА ФОРМИРАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА. ВИДОВЕ ЕКИПИ

Фактори за формиране на екип: разбирателство между хората в групата, ценности и нагласи за сътрудничество на групата и организацията. Процес на формиране на екипа – стадии в развитието (Формиране, Бушуване, Нормиране, Функциониране). Стадий на разформиране на екипа. Функции на мениджъра в ефективното управление на екипа: инструктира, насочва, подкрепя, делигира. Видове екипи. Рефлексия на обучаемите (Работа с модела на Гибсън)

### 3. ЕКИПНИ РОЛИ

Основни модели (функционални роли и специфично-личностни роли). Разлика между функционални и екипни роли Техники за измерване на екипните роли (силни страни, слаби страни, характеристики) Балансирани и небалансирани екипи. Въпросник „Измерване на индивидуалния екипен ролеви репертоар“ на участниците (Методика на Мередиит Белвин)

### 4. УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПА

Роля на лидера на екипа за ефективно взаимодействие. Осигуряване на баланс между задача – група – индивид. Умения на ефективния лидер. Комуникиране на целите. Мотивация на членовете. Управление на конфликтите. Екипно взаимодействие и комуникация. Фактори за успешното екипно взаимодействие: споделено лидерство, решаване на проблеми, сплотеност, ротация и т.н. Управление на различията и конфликтите (конформизъм, „стадно мислене“, ефект „покриване сред множеството“ и др.). Симулативна игра „Трите вида екипа“ – пресъздадени практики в ЧЕЗ Разпределение България.

### 5. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

Подходи за управление на промяната. Проблемни области при управление на промяната. Основни елементи в управление на промяната – 5 стъпки.

### 6. МОТИВАЦИОННИ ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПА

Същност на мотивацията – теории за мотивация. Мотивация според мениджъра. Мотивация според работника/служителя. Инструменти за определяне на мотивационния профил на екипа. Добри практики за мотивиране на служители от утвърдени международни компании. Лидерски умения за мотивиране на екипа Управление на индивидуалното членство в екипа. Поведения, затрудняващи/насърчаващи екипното взаимодействие. Изготвяне на мотивационен профил на екипа на ЧЕЗ - това, което нашите служители не ни казват, но трябва да знаем.

## СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИТЕ ИЗМЕНЕНИЯ НАВЕЛИКА

- ✓ *Причини, които налагат използването на екипи. Определение за екип*
- ✓ *Предимства и недостатъци на работата в екип*
- ✓ *Негативни нагласи по отношение на прилагането на екипния подход*
- ✓ *Основни елементи на екипа. Работна група и екип. Видове екипи.*
- ✓ *Ефективност на екипа. Общи подходи за екипна ефективност*

Социално-икономическите, политическите и духовните изменения в съвременния свят поставят изисквания за оптимизиране организацията на работа във всяка сфера. Динамичният темп на икономическо развитие насочва към нови методи, техники и правила при осъществяването на съвместен труд и ефективно реализиране целите на индивида и организацията. А това от своя страна води до необходимостта от правилно комбиниране на знанията, уменията и опита на хората.

Днес никой не се съмнява в настъпването на нова ера, чиито високи нива на ефективност изключително зависят от изискванията на клиента, тотално качество, постоянни иновации, овластяването на работната сила и партньорството с доставчици и потребители. Всичко това изисква специфични поведенчески промени в цялата организация, които са трудни и непредсказуеми за индивида. *Екипите са адекватния модел на съвременния мениджмънт.* Тяхната роля непрекъснато нараства и то без алтернатива в създаването и поддържането на целево-адаптивните промени.

*Екипната работа е високо ефективна технология, защото резултатът от постигнатата цел за определено време в конкретна ситуация е по-голям от общия брой самостоятелни постижения на участниците в екипа.*



*[Handwritten signature]*

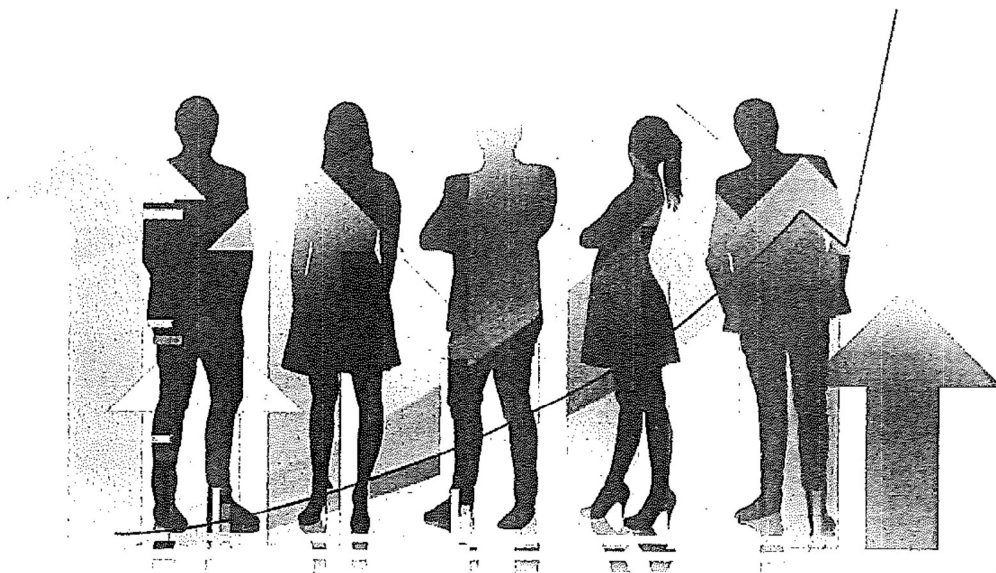
489

*[Handwritten signature]*

**Причините**, които налагат използването на екипи в управлението на работен процес:

**Първо**, екипите обединяват в една група от специалисти с допълнителни умения и опит, които по правило превишават тези на включените в екипа индивиди. Тази комбинация от умения и ноу-хау позволява на екипите да отговарят на предизвикателствата в бизнеса като нововъведения, качество и услуги на потребителите. **Второ**, при съвместно дефиниране на целите и методите екипите установяват общи ценности и норми, които поддържат решаването на проблемите и инициативите в реално време. Екипите са гъвкави и адекватни на промените в бизнес средата. В процеса на работа те могат да преразгледат своите цели и методи на база на нова информация и предизвикателства много по – бързо и ефективно в сравнение с индивидите, които са в „паяжината“ на по – широки организационни връзки. **Трето**, екипите осигуряват уникално **социално измерение**, което подобрява икономическите и административните аспекти на дейността. Истинските екипи не се развиват, докато хората в тях не преодолеят бариерите при изграждането на доверие и сигурност в способностите на всеки един от участниците. Това допълнително стимулира екипа да реализира целта, независимо от индивидуалните и функционалните виждания. **Преодоляването на тези бариери е всъщност начинът, по който групите стават екипи**. Усилията в процеса на работа се увеличават, когато са налице нива на съпричастност към екипните цели. **Четвърто**, екипите преодоляват синдрома „**групово мислене**“, който е разрушителен по отношение качеството на вземаните решения. Това се обуславя от факта, че ролите, функциите и основите насоки са предварително договорени от членовете на екипа.

В контекста на глобалните промени екипите са единственото средство за постигане на конкурентно предимство и високи резултати. Фактически организационните модели на бъдещето – мрежови, пулсиращи, кръгови, нейерархични, плоски и т. н. – се основават на екипния принцип в управлението, а не на индивидуалния.





Въпреки всеобщото признание за необходимостта от екипи в управлението съществуват известни *негативни нагласи по отношение на прилагането на екипния подход*. Три причини обясняват тези съпротивителни сили и нежелание:

1. **Липсата на убеденост.** Все още има ръководители, които смятат, че екипите са приложими изключително в непредвидими ситуации, а в устойчива среда са неефективни, тъй като членовете им губят време в непродуктивни срещи и дискусии и всъщност генерират повече конфронтация, отколкото конструктивни резултати. Ползността на екипите се приема само от гледна точка на социалните контакти. Цялата работна сила на една организация например не е екип най – малкото поради факта, че членовете ѝ не са в състояние да работят *пряко* един с друг. *Целта при екипния подход е да се изградят общи критерии за ценности и норми*. Те стимулират поведения като: съобразяване с гледната точка на другите, осигуряване на взаимна подкрепа и признаване на индивидуалните постижения. В практиката развитието на подобни ценности са изключително стойностно нещо. Но и това не е единственото условие за осигуряване на ефективност. *Основната характеристика, която различава истинските екипи от псевдоструктурите, е изключителният фокус върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите*.
2. **Индивидуален дискомфорт и риск.** Някои мениджъри изпитват дискомфорт от факта, че те трудно могат да бъдат част от екип, на който не са лидери. Работата в екип е рисковано начинание и допълнителен „товар“ по отношение на индивидуалното развитие. Различните подходи за постигане на екипните цели например (във фазата на сработване) могат да предизвикат конфликтни ситуации или спорове. Повечето индивиди имат ценности, които фаворизират индивидуалността пред груповите форми. Персоналната отговорност и инстинкт за самосъхранение остават правило, споделяната отговорност, базирана на доверието в другите, е изключение.
3. **Слаба (неадекватна) организационна култура.** Негативните нагласи, по отношение на екипите, обхващат организации със слаба култура. Тези компании фокусират върху вътрешната политика или външни публични връзки и не развиват съпричастност към набор от цели, които балансират очакванията на служителите, потребителите и акционерите (т. нар. заинтересовани страни). Такова поведение не предполага взаимно доверие, отговорност и работа в екип на консултантска основа. Съществува изградено очакване, че всяко решение трябва да бъде взето отгоре. Неизбежно това влияе на индивидуалната несигурност и е естествена бариера да се инвестира в екипния подход.

*Екипите не са решение за всяка съществуваща или бъдеща потребност на организацията. Съществуването на екипа има стойност само когато е проектиран на база конкретни цели и адекватна културна нагласа. Екипът не е абстрактно явление.*

В контекста на направените бележки *екипът се дефинира* като малка група от хора с допълнителни умения, които са свързани пряко при постигането на специфични общи цели и уникални резултати чрез подход, за който се държат взаимно отговорни. Екипите не са цел, а са средство, те са начин на организиране на хората в организацията за по-ефикасно постигане на организационните цели. *Ползите от екипния подход са:* увеличена производителност, намалено текучество, повишена мотивация и колективен дух, улеснено решение на сложни и рискови ситуации, ефективен контрол, улеснени промени в политиката и процедурите, лична удовлетвореност на членовете на екипа.

**Пет основни елемента на екипите:**

1. **Малък брой** - от 2-ма до 25 човека. Числеността зависи от мисията, специфичните цели, използвания подход, допълнителните умения и взаимна отговорност. И по – голяма група от хора могат да станат екип, но обикновено те се разпадат на подекипи. Големите групи са изправени пред логични спорни въпроси като

конфронтация и по – комплексни противоречия, които пречат на интензивното споделяне на гледни точки.



**Философия на екипа през призмата на Каценбах и Смит**

(„Мъдростта на екипите: създаване на организация с отлично изпълнение“ от Джон Р. Каценбах и Дъглас К. Смит)

**2. Допълнителни умения.** По необходимост екипите трябва да развият допълнителни умения. Те могат да бъдат групирани в 3 категории:

- *Технически и функционални умения;*
- *Умения за вземане на решения* в непостоянна среда. Екипите функционират в условия, които са комплексни и динамични с висока степен на риск и несигурност. Това налага те да притежават способности за идентифициране и решаване на проблеми, които са предпоставка за инициране на промени и постигане на предварително договорени резултати;
- *Междоличностни умения.* Комуникативността е едно от основните изисквания в тази категория. Договарянето на общи цели и взаимно разбирателство е невъзможно без ефективно общуване и конструктивни конфликти в екипа. Това включва поемане на риск,

непреднамерена критика, обективност, активно слушане, поддръжка и признаване на индивидуални постижения.

“Център за чужди езици и мениджмънт” ООД, Плевен, май 2020

Грешка при селекцията на екипа е както игнорирането на индивидуалните умения, така и прекомерното наблягане върху тях. Нито един екип не притежава в началото всички необходими умения, особено междуличностни. *Екипите са средство за персонално обучение и развитие.* Техният фокус върху резултата по естествен начин ги мотивира да определят пропуските в уменията и специфичните нужди за развитието на членовете на екипи. С изключение на някои технически и функционални умения, когато съществува известен потенциал, *динамиките на екипа развиват допълнителни умения.*

**3. Специфични общи цели.** Екипите развиват своите насоки и съпричастност чрез моделирането на специфични общи цели. Обикновено те формират целите си в резултат на възможности, предоставени обикновено от страна на ръководството. Участието на мениджмънта в този процес е необходимо условие и при дефинирането на непосредствените резултати. Това придава легитимност и идентичност на екипа, тъй като неговите специфични цели съответстват на стратегическите фирмени приоритети. Всъщност мениджмънтът определя *границите и целевия обхват* на екипа, но достатъчно гъвкаво, на практика с възможности за промяна в насоките, което допълнително мотивира екипите да развият набор от специфични цели и реална съпричастност.

**4. Общ подход.** Екипите се нуждаят от общ подход за постигане на целите. Освен социалните, той трябва да съдържа икономическите и административните аспекти на дейността. За да отговори на това предизвикателство, всеки член на екипа трябва да извърши еквивалентно количество реална работа. На практика това става чрез преговаряне, взаимни компромиси и наличие на общи интереси. *В основата на формирането на общ подход е постигането на съгласие по отношение на спецификата на дейностите.* В този процес екипът се договаря по отношение на методите на работа, разписанието, уменията, които трябва да се развият и начините на вземане на решения. Фактически това установява *социален договор* между членовете, който ги свързва с целта, направлява и мотивира да работят съвместно.

**5. Взаимна отговорност.** По своята същност екипната отговорност подчертава два критични аспекта на екипа – съпричастност и доверие. В процеса на сформирание на екипа неговите членове изпитват чувство на несигурност. Истинските емоции се прикриват и всеки се придържа към определено поведение. Вроденият индивидуализъм е сериозна пречка, която екипът трябва да превъзмогне. Взаимните обещания и отговорност не могат да бъдат принудителни. Доверието и съпричастността са непосредствен резултат от съвместната работа. Те са в основата на процеса на формиране на екипна принадлежност, чиято цел е да се изградят общи критерии от ценности и норми.

Изследваните основни елементи моделират **концептуалната рамка (философията) на екипния подход.** Те установяват твърди стандарти и са необходимо условие за реализиране на устойчиви екипни резултати. Няма закон който да принуждава организациите да формират екипи. Това е свободен избор. Въпрос на философия, свързана с прогреса.

#### **Видове екипи. Крива на екипните резултати.**

В *зависимост от избора*, пред който се изправят групите, потенциала, който притежават, както и включените рискове Каценбах и Смит разграничават следните видове:

- 1. Работна група.** Не всяка група е екип. Членовете на групата нямат специфични общи цели и резултати, които да изискват екипен подход и взаимна отговорност. Те си взаимодействат основно за споделяне на информация, най-добри практики, перспективи и вземане на решения в процеса на постигане на индивидуалните цели на членовете на групата. *Разграничаването, което се прави обикновено се основава на т.нар. контактност.* Работната група е организационно структурирана или формално. Другите групи, които се формират на база междуличностни отношения имат неинституционализиран характер и се определят като неформални. Изводът, който се налага е, че ефективните работни групи (пет – седем човека) имат потенциала да се трансформират в екипи, но при наличие на

19 797

редица условия като специфични общи цели и резултати, единен подход и екипни ценности и норми.

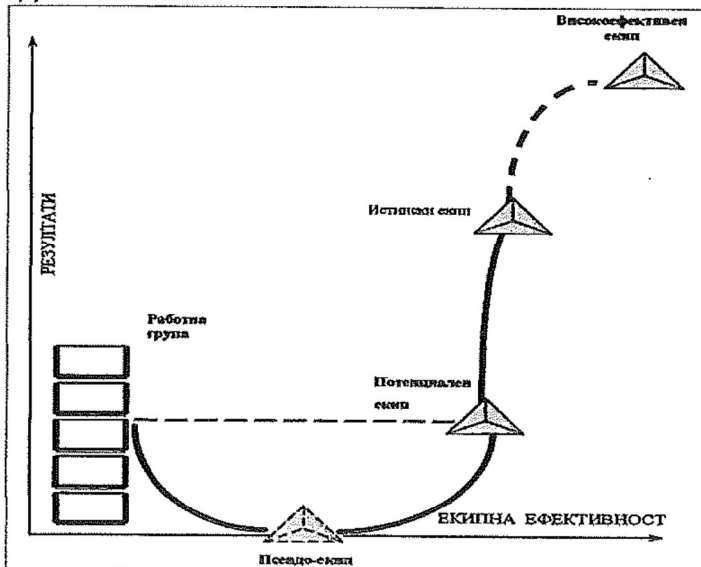
**2. Псевдоекип.** Това е всяка група, при която фокусът върху резултата не е основна цел и реално не го постига. Взаимодействията са некоординирани, целите са нереалистични и противоречиви, а това минимизира тяхната полза. В псевдо екипите, сумата от цялото е по-малка от потенциала на индивидуалните части. Псевдоекипът е най-лошо работещата група. Това състояние може да се преодолее, разбира се, но това става най-вече когато групата осъзнае необходимостта от екипна (обща) работа. Така се преминава в ново състояние – на потенциален екип.

**3. Потенциален екип.** Това е група, чийто фокус е върху резултата, но все още съпричастността по отношение на целите и общите методи на работа са на ниско ниво. Според Катценбах и Смит потенциалните екипи са често срещано явление в компаниите, а от мениджърите се иска да предприемат спешни мерки, за да помогнат на потенциалния екип да прерасне в истински екип.

**4. Истински екип.** Това е малка група от хора с допълнителни умения, които са свързани пряко при постигането на специфични общи цели и уникални резултати, чрез подход за който се държат взаимно отговорни. Истинските екипи са основна градивна единица на ефективните организации.

**5. Високоэффективен (целево-адаптивен) екип.** Това е група, която отговаря на всички условия на истинските екипи, но в допълнение нейните членове са дълбоко съпричастни към устойчивото организационно развитие. Тази съпричастност, обикновено е над екипна. Тя надминава всички разумни очаквания на мениджмънта. Високоэффективните екипи са перфектна възможност и отличен модел за всички истински и потенциални екипи.

По концептуално нов начин класификацията е представена графично на фигурата, като крива на екипните резултати. Тя разкрива важни връзки и възможности. **Първо**, работните групи притежават широк набор от потенциални резултати. Реално те са алтернатива на екипа в много ситуации. **Второ**, ключовото развитие по отношение на резултатите от дейността е между потенциалните и истинските екипи. **Трето**, пунктираната линия между истинския и високоэффективния екип идентифицира изключителната персонална съпричастност като необходимо условие за постигане на високи резултати. **Накрая**, пунктираната линия, която свързва работната група и потенциалните екипи символизира новите нива на ефективност, следствие на избора. Под тази линия са рисковете и разочарованията от псевдоекипите. Преодоляването на тези негативни динамики са в основата при трансформацията от работна група в истински екип.



Крива на екипните резултати

### Избор между работна група и екип. Общи подходи за екипна ефективност

Възниква естественият въпрос – защо екип, а не работна група? В таблицата се представят основните разлики между работна група и екип.

В социалната практика, много големи корпорации прилагат в управлението метода на ефективните работни групи. Алтернатива, която притежава реалистичен бизнес смисъл. В типичните работни групи индивидуалните роли и отговорности са в основата на резултата. Не съществува, обаче вътрешно очакване за реализиране на общи цели, освен във формалните области на отговорност, свързани със споделянето на информация, формиране на основни ценности и вземането на критични решения. Колкото по-отворени и конструктивни са работните групи, толкова по-високи са и нивата на организационна ефективност.

| ОСНОВНИ РАЗЛИКИ МЕЖДУ ГРУПА И ЕКИП         |                                      |
|--|--------------------------------------|
| ГРУПА                                      | ЕКИП                                 |
| Хората работят заедно                      | Има взаимно доверие между хората     |
| Ниско ниво на синергизъм                   | Положителен синергизъм               |
| Индивидуална отговорност                   | Индивидуална и взаимна отговорност   |
| Доверието и откритостта са премерени       | Хората се поддържат взаимно          |
| Индивидуални продукти                      | Колективни продукти                  |
| Задачата и целите са или лични, или неясни | Целите са общи за всички             |
| Чувствата не са част от работата           | Чувствата се изразяват открито       |
| Конфликтите се потушават                   | Конфликтите се обсъждат и разрешават |
| Информация се дава при необходимост        | Информацията се споделя свободно     |
| Различни умения                            | Съвместно ръководство                |
| Ясно определен лидер                       | Дискутират, решават и работят заедно |

### **Кога е целесъобразно формирането на екип?**

*Работата в екип е от особено предимство при наличие на следните предпоставки:*

1. При боравене с комплексни проблеми и намерения, за чието творческо решение и разработка могат да бъдат използвани различните качества и синергични ефекти на един екип. (Синергията е фактът, че един екип постига повече при съвместна работа, отколкото ако същите сътрудници работят поотделно.);
2. Когато се изискват адаптивност, както и бързо, ефективно реагиране на промените;
3. Когато успехът на намерението или възложението зависи от мотивацията и различната компетентност на сътрудниците;
4. Когато в един бранш или съвместна организация предстоят радикални промени, които изискват едновременното действие на различни компетенции, синергични ефекти и висока степен на приемственост;
5. Когато фирмата или организацията се самоопределя като "учеща организация" и когато е открила необходимостта от непрекъснато развитие на служителите му.

### **Нови изисквания посредством работата в екип**

При използването на екипи за работа като организационен принцип, на ръководителите на екипа и служителите трябва да бъдат поставени съвсем други изисквания отколкото в обикновените структури. *Представените по-долу размери и обстоятелства се различават в един екип от в една йерархична структура:*

- Всички членове на екипа участват в процеса на ръководство и вземане на решения;

CS 801

- Членовете на екипа се ангажират в перспектива самостоятелно в смисъла на целеполагане;
- Колкото по-малко се дават предписания чрез напътствия, толкова повече се развива груповата динамика;
- Креативността и мотивацията на всички членове на екипа са от решаващо значение.

За да може работата на екипите да доведе до успех, са познати две различни групи **фактори за успех**.

**Твърди фактори** или така наречените "стабилни фактори" като:

- Целеполагане в екип;
- Ръководене на екип;
- Ефективно времево и проектно планиране;
- Разпределение на задачите и поощряване на членовете на екипа;
- Компетентност при вземането на решения;
- Приемственост и формиране на екип във фирмата

Тези фактори са действително задължителни за успеха на екипа; те обаче не са непременно специфични за работата в екип. При това става въпрос за преценени мениджърски и планови техники, които се прилагат за всякакъв вид успешна работа.

**Леки фактори**

Допълнително съществуват и т.нар. леки фактори, които колкото по-голямо значение придобиват, толкова по-малко йерархично организирана става работата и толкова повече се прилага работата в екип като организационен подход. При тези фактори става въпрос главно за предпоставки, които подсилват междуличностните отношения и отделното разбирателство между членовете на екипа. Към тези леки фактори могат да бъдат причислени следните:

- *Визия*: Тя е свързана с емоциите представа и мобилизира сили като амбиция, чувство за принадлежност към цялото и желанието да се постигне общата цел.
- *Комуникацията и вътрешното взаимодействие* са основополагащите фактори на работата в екип. Всички участващи трябва да са взаимозаменяеми и да се възприемат взаимно. Всеки допринася за това, да се осигури една насърчаваща комуникацията работна среда.
- *Обективната публичност и емоционалната стабилност* допринасят за това, проблемите да се дискутират открито и своевременно. Решения трябва да бъдат намирани, а грешки - избягвани, без да се намесват иначе често обичайните игри за власт. Членовете на екипа се реализират съвместно, а не за сметка на останалите членове.
- *Взаимното подпомагане* е неизменна основа за постигането на желания синергичен ефект.
- *Съпричастността и обвързаността* означават, че всички членове на колектива имат в еднаква степен свой дял в колективния резултат, всички членове вземат отношение по проблемите и всички се изслушват еднакво внимателно. Когато всеки член на екипа е взел участие в работата и това се изисква, всеки член се ангажира и допринася за успеха.
- *Поемането на отговорност* изисква готовност да се носи самостоятелна и колективна отговорност и да се отстоява за собствения принос. При това е важно да се гарантира, че от никого не се изисква прекалено, всички се идентифицират с целта на екипа и са съгласни с разпределението на задачите.
- *Климат и съответната подкрепяща среда*

**Профил на член на екип**

- Високи ниво на професионални способности и умения
- Непрекъснато се усъвършенства в квалификацията си

С 803

- Самоорганизация -смыслено разпределя личното си време и мотивира себе си за постигане на рационалност и ефективност
- Грижа за отношенията

Екипът координира усилията и ролите на своите членове и увеличава резултатите на други екипи и на компанията като цяло. Особеното при него е, че всеки съкипник произвежда крайни резултати, които са по-големи, отколкото сумата на от резултатите на всеки поотделно. Това става благодарение на взаимопомощта, която всеки може да получи от съкипника си. Силата на взаимопреплиташите функции на екипите е, че събира хора от различни направления на организацията, които обменят помежду си информация, развиват нови идеи, разрешават проблемни ситуации и координират комплексни проекти. Умението да се работи в екипи се обособява, като едно от най-важните качества на всеки, зает в управленската сфера – ръководител и изпълнител. Това изискване се налага от усложняващия се управленски процес, породено от по-високата неопределеност на пазарната среда. *В тази връзка Лий Якоба (инженер, американски бизнесмен) пише: "Аз съм видял в живота си много умни и талантиливи хора, които просто не са способни да работят в екипи. Това са тези мениджъри, за които другите казват – учудващо е защо не са постигнали повече – ... Главната причина, поради която способните хора не могат да имат успех в кариерата, се корени в това, че те лошо взаимодействат със своите колеги".*

Всеки екип трябва да намери уникален подход към собственото си предизвикателство за ефективност. Високоэффективните екипи са основната градивна единица на целево адаптивните организации. Естествено, те не са единственото условие за реализирането на такива амбиции, но са важна част от пъзела, тъй като поддържат динамики, които отразяват поведението и ценностите, необходими за постигането на устойчиви резултати.

За да постигне ефективност в работа екипът трябва да преодолеея „петте смъртни греха“ (дисфункции) в управлението на екипи:

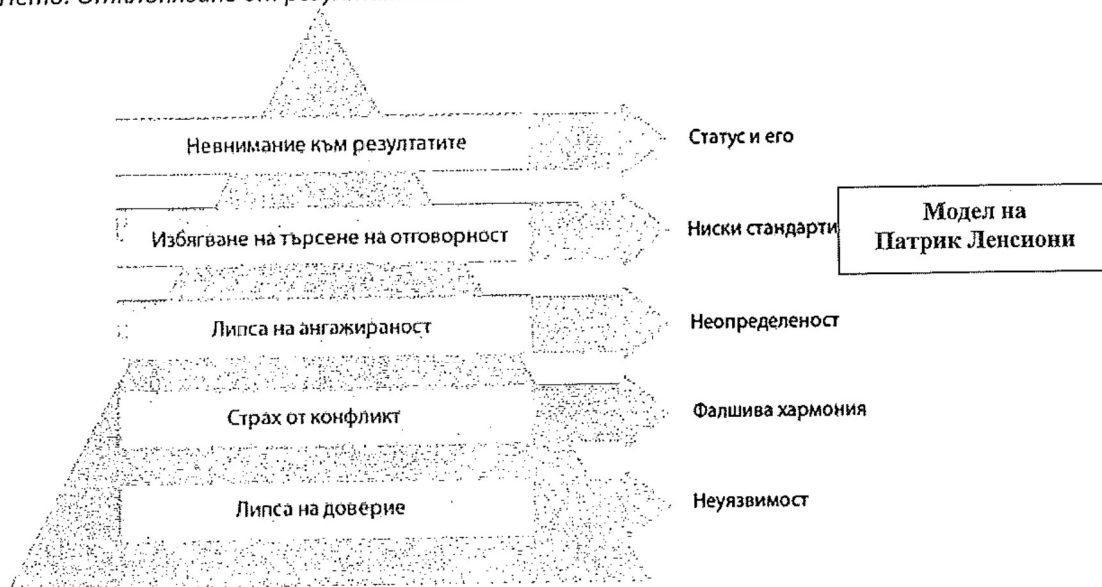
*Първо: Липса на доверие.*

*Второ: Страх от конфликт.*

*Трето: Липса на ангажираност.*

*Четвърто: Избягване на търсене на отговорност.*

*Пето: Отклоняване от резултатите.*



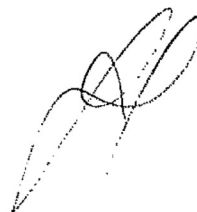
Работата в екип учи преди всичко на колегиалност, гъвкавост, доверие, отговорност, отдаденост, сътрудничество, приспособимост към различни ситуации и различни характери.

*"Център за чужди езици и мениджмънт" ООД, Плевен, май 2020*

*805*

*[Handwritten signature]*

Работата в екип ви учи как заедно да откривате правилното решение на проблема и как чрез индивидуалните умения и усилия се допринася за общото благо и просперитет. Работата в екип създава стабилна среда, в която недостатъците на едни служители се компенсират от уменията на други и обратното. Именно тази симбиоза е гаранция за успеха. Работата в екип учи човек да се адаптира, да приема чуждото мнение и чуждите идеи. Чрез работата в екип служителите имат възможността да се самоусъвършенстват и да научават нови неща, свързани с работата им чрез идеите на останалите в екипа.



“Център за чужди езици и мениджмънт” ООД, Плевен, май 2020

CS 807






---

---

---

---

---

---

---

---

*Handwritten signature*

**Модул 1:**  
**Същност и изграждане на екипа**

- Причини, които налагат използването на екипния подход. Определение за екип
- Предимства на работата в екип
- Негативни нагласи по отношение на прилагането на екипния подход
- Основни елементи на екипа. Работна група и екип. Видове екипи.
- Ефективност на екипа. Общи подходи за екипна ефективност

---

---

---

---

---

---

---

---

**Увод**

- Изисквания за оптимизиране организацията на работа във всяка сфера на съвременния свят
- Екипната работа е високо ефективна технология, защото резултатът от постигнатата цел за определено време в конкретна ситуация е по-голям от общия брой самостоятелни постижения на участниците в екипа

**Причините...**

1. Необходимост от специалисти с *допълнителни умения и опит*
2. Необходимост от *съвместно дефиниране* на целите и методите и установяване общи ценности и норми, които поддържат решаването на проблемите и инициативите в реално време
3. Екипите са гъвкави и адекватни на *промените* в бизнес средата
4. Екипите осигуряват *уникално социално измерение*, което подобрява икономическите и административните аспекти на дейността
5. Екипите преодоляват синдрома *„групово мислене“*
6. Единственото средство за постигане на конкурентно предимство и високи резултати

---

---

---

---

---

---


---

---

*Handwritten signature* 809

*Handwritten signature*

**Негативни нагласи по отношение на прилагането на екипния подход**



1. Липсата на убеденост в тяхната пригодност
2. Индивидуален дискомфорт и риск за мениджърите
3. Не работят при слаба (неадекватна) организационна култура

Екипът се дефинира като малка група от хора с допълнителни умения, които са свързани пряко при постигането на специфични общи цели и умилвателни резултати чрез подход, за който се държат взаимно отговорни

---

---

---

---

---

---

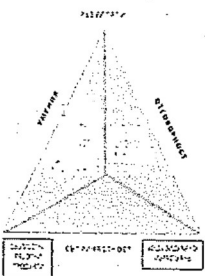
---

---



**Пет основни елемента на екипите:**

1. Малка на брой група
2. Допълнителни умения:
  - технически и функционални умения
  - умения за вземане на решения
  - междуличностни умения
3. Специфични общи цели
4. Общ подход
5. Взаимна отговорност



Концептуалната рамка (философията) на екипния подход

Философията на екипа през призмата на Каценбах и Смит

---

---

---

---

---

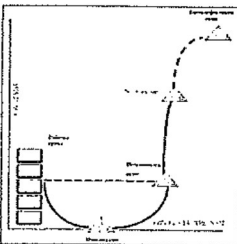
---

---

---

**Видове екипи. Крива на екипните резултати**

В зависимост от избора, пред който се изправят групите, потенциала, който притежават, както и включените рискове Каценбах и Смит разграничават следните видове:



1. Работна група
2. Псевдоекип
3. Потенциален екип
4. Истински екип
5. Високоэффективен (целово-адаптивен) екип

Крива на екипните резултати

---

---

---

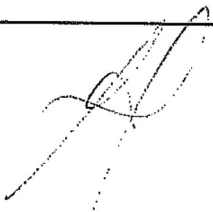
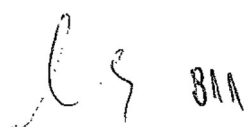
---


---

---

---

---



### Видове екипи

| Според степента на съвършенство   | Според начина на възникване и предназначение | Според функцията, която изпълняват  |
|---|--|---|
| работна група<br>псевдоекип<br>потенциален екип<br>истински екип<br>високосъвършен екип | формални<br>неформални                       | работен екип<br>проектен екип<br>мениджърски екип<br>паралелен екип<br>неформални екипи |

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



### Избор между работна група и екип

| ОСНОВНИ РАЗЛИКИ МЕЖДУ ГРУПА И ЕКИП  |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| ГРУПА                               | ЕКИП                                 |
| Хората работят заедно               | Има взаимно доверие между хората     |
| Ниско ниво на енергичност           | Полноценен енергичен                 |
| Индивидуална отговорност            | Индивидуална и взаимна отговорност   |
| Депресио и откритостта са премежени | Хората се подкрепят взаимно          |
| Индивидуални продукти               | Колективни продукти                  |
| Целите са лични, или неясни         | Целите са общи за всички             |
| Чувствата не са част от работата    | Чувствата се изразяват открито       |
| Конфликтите се потушават            | Конфликтите се разрешават            |
| Информация се дава при необходимост | Информацията се споделя свободно     |
| Различни умения                     | Съвместно ръководство                |
| Ясно определен лидер                | Дискутират, решават и работят заедно |

Екипът - по-висока степен във функционирането на работната група

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---


*Handwritten signature*

### Общи подходи за екипна ефективност

Кога е целесъобразно формирането на екип?

*Предпоставки, при които предимство имат екипните качества:*

- ❖ проблемни ситуации, изискващи творческо решение;
- ❖ промени, които изискват адаптивност и бързо, ефективно реагиране;
- ❖ резултат, зависещ от мотивацията и различната компетентност на сътрудниците;
- ❖ в бранша или съвместна организация предстоят радикални промени;
- ❖ при фирма или организация, която се самоопределя като "учеща организация" и иска да се развива.




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---


*Handwritten signature and initials*

➤ Всички членове на екипа участват в процеса на ръководство и вземане на решения.

➤ Членовете на екипа се ангажират в перспектива самостоятелно в смисъла на целеполагане.

➤ Колкото по-малко се дават предписания чрез напътствия, толкова повече се развива груповата динамика.

➤ Креативността и мотивацията на всички членове на екипа са от решаващо значение.



---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

**Фактори за успех**



| Горещи фактори:   | Лени фактори:  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Целеполагане в екип  | <input type="checkbox"/> Визия   |
| <input type="checkbox"/> Ръководене на екип   | <input type="checkbox"/> Коммуникация и вътрешно взаимодействие        |
| <input type="checkbox"/> Ефективно времево и проектно планиране                       | <input type="checkbox"/> Обективна публичност и емоционална стабилност |
| <input type="checkbox"/> Разпределение на задачите и поощряване на членовете на екипа | <input type="checkbox"/> Взаимно подпомагане                           |
| <input type="checkbox"/> Компетентност при вземането на решения                       | <input type="checkbox"/> Съпричастност и обвързаност                   |
| <input type="checkbox"/> Приемственост и формиране на екип във фирмата                | <input type="checkbox"/> Поемането на отговорност                      |
|   | <input type="checkbox"/> Климат и съответната подкрепяща среда         |

---

---

---

---

---

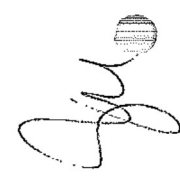
---

---

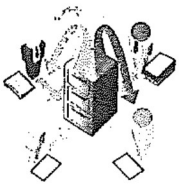
---

---

---



**Профил на член на екип**



- Високи ниво на професионални способности и умения
- Непрекъснато се усъвършенства в квалификацията си
- Самоорганизация - смислено разпределя личното си време и мотивира себе си за постигане на рационалност и ефективност
- Грижа за отношенията

---

---

---

---

---

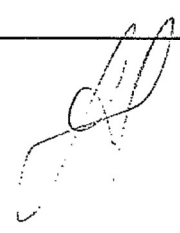
---

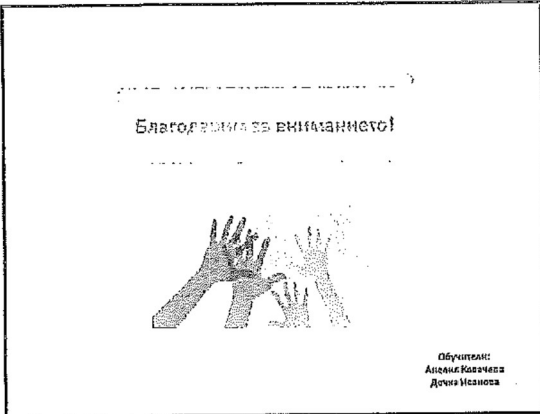
---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

---

817

## Модул 1: Същност и изграждане на екипа

### Игри за „разчупване на леда“ и опознаване в началото на обучението:

#### 1. Кръг на опознаването

Участниците в групата сядат в кръг, на произволен принцип. Сформират се екипи по двойки-седналите един до друг. Помежду си, в рамките на 5 минути си задават въпроси, свързани с тяхната личност. След това в голямата група всеки представя другия от негово име.

#### 2. Истина и Лъжа

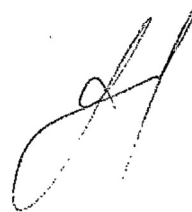
Подходяща за: малки до средни групи

Време: 10-15 минути

Необходими материали: Няма

Участниците сядат в кръг с лице един към друг. Всеки от участниците казва 2(3) истини за себе си и 1 лъжа. Лъжата трябва да звучи реалистично. Избират се други играчи, които да познават кое е „истина“ и кое „лъжа“. Тази игра е лесна, приятна, разчупваща леда и позволяваща на участниците да научат интересни и полезни неща за колегите си.

06/01/19



## Модул 1: Същност и изграждане на екипа

### Игра за доверие и сътрудничество:

#### „Правата линия“

За играта са нужни превръзка или шал за очите. Приканва се доброволец да се приближи до водещия по права линия, като мине по цялата дължина на стаята. На очите му се поставя превръзка и се завърта няколко пъти, преди да тръгне напред към предварително уговорена точка на отсрещната страна. Останалите участници трябва да пазят пълна тишина, да не окуражават и да не дават съвети на доброволца. Не бива и да го пипат. Когато стигне до отсрещната страна и си махне превръзката се преценява колко близо е до мястото, до което е искал да стигне. Водещият го пита как се е чувствал без помощта на другите.

Отново с превръзка, доброволецът повтаря упражнението отначало, но този път с напътствията на останалите участници. Групата отново няма право да го докосва.

Трети път доброволецът повтаря упражнението, но този път групата има право да го напътства с ръце и думи.

*Накрая се обсъжда как се е чувствал през всеки от трите етапа. Водещият обобщава резултатите и подчертава колко сигурен може да се чувства човек с подкрепата и напътствията на другите.*

821

## Модул 1: Същност и изграждане на екипа

### РАБОТЕН ЛИСТ № 2

**Дейност:** Групата се разделя на две подгрупи. Едната изписва на постер в табличен вид предимствата и недостатъците на екипния подход, а другата - изписва на друг постер предимствата и недостатъците на индивидуалния подход на работа.

**Задача 1. Отговор на въпроса:**

**Защо ни е екипът - какви са предимствата и недостатъците му пред индивидуалното изпълнение на задача/проект?**

**Дейност:** Представяне на работата на двете групи и коментар на водещия.

**Задача 2. Отговори на въпроси:**

**Кога е добре да се работи в екип?**

**Кои са специфичните проблеми и задачи, които най-добре ще се разрешат чрез работа в екип?**

Споделяне на информация, впечатления и опит от работа в екип с представители на групата и обсъждане на удовлетворености и трудности в процеса.

**Обобщен коментар на водещия с отговор на въпроса: Кои са факторите за успех при прилагане на екипния подход?**

- Подходящите хора
- Цел на екипа
- Вътрешна среда на екипа
- Външна среда на екипа
- Концепция за ефективност
- Развиване ролята на „председател“
- Навременни корекции

823



## Модул 1: Същност и изграждане на екипа

### РАБОТЕН ЛИСТ № 1

**Дейност:** Групата се разделя на 3 - 4 подгрупи, които работят самостоятелно по поставена задача. Всяка подгрупа избира говорител, който представя публично решението на задачата.

**Задача 1:** Определете с „да“ или „не“ в съответната колона, кои от групите са работни и кои са екипи?

| Наименование   | Работна група | Екип |
|--|---------------|------|
| Група от хора, осъществяващи образователен (инвестиционен, бизнес, проект, обществен) проект |               |      |
| Доброволческа организация  |               |      |
| Студентски/младежки съюз на ВУЗ  |               |      |
| Баскетболен отбор  |               |      |
| Семейството, като обществена единица   |               |      |
| Отбор, състезаващ се във Формула 1   |               |      |
| Ученически клас  |               |      |
| Неправителствена организация   |               |      |
| Телевизионен новинарски екип   |               |      |
| Снимачен или актьорски екип за създаване на филм   |               |      |

**Дейност:** Представяне на груповата работа и обсъждане на отговорите на задача 1.

**Задача 2.** Отговорете на въпроса:

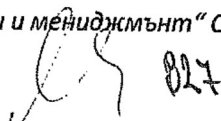
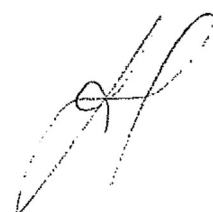
1. По какви критерии направихте разграничението?

**Задача 3.** Всяка от групите дава собствено определение за екип.

**Задача 4.** Представяне, записване на постер и обсъждане в голямата група на дадените определения.

**ПРОВЕЖДАНЕ НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ ЗА  
СЛУЖИТЕЛИ НА „ЧЕЗ РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ БЪЛГАРИЯ“ АД**

**ОБРАЗЦИ  
НА ФИНАЛНИ ТЕСТОВЕ**



ФИНАЛЕН ТЕСТ

**ЗА ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА  
ОТ УЧАСТИЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ**

Дата: .....

Град: .....

Име: .....

**ИНСТРУКЦИЯ:**

Моля заградете верния отговор. Имайте предвид, че някои въпроси имат повече от един верен отговор, а други нито един. Всеки верен отговор носи 3 т., а всеки погрешен или пропуснат верен отговор отнема по 1 т. от общия резултат.

Успех!

БЪЛГАРСКО КОМУНИКАЦИОННО АСЕРТИВНО СЪОБЩЕСТВО ЗА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ

**1. Какво представлява асертивното поведение?**

- Способност за изразяване на собствените чувства и отстояване на собствените права.
- Способност за ясна комуникация с другите хора.
- Способност за общуване с непознати хора.
- Способност за сприятеляване.

**2. Какви права отстоявате чрез асертивния подход?**

- Правото да решавате как да живеете.
- Правото на собствена ценностна система, емоции, религия, гледна точка.
- Правото да не оправдавате или обяснявате действията или чувствата си на останалите.
- Правото да си изберете къде да отидете на екскурзия.

**3. Кои от изброените техники допринасят за упражняване на асертивно поведение?**

- Техника „Конкретност“.
- Техника „Точност“..
- Техника „Аз-послание“.
- Техника „Перифразиране“.

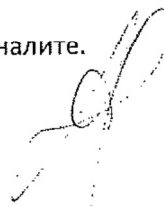
**4. Кои могат да бъдат уязвимите позиции, които да не доведат до успешно взаимодействие с колеги и с клиенти?**

- Липса на информация.
- Липса на самочувствие.
- Липса на почивки в работата.
- Проява на асертивно поведение.

**5. В кой от примерите откриваме модела на асертивност?**

- Действия, несъвместимост или противопоставяния между личности, групи и организации в следствие на определени различия.
- Отстояване на собствените позиции по време на конфликт с колеги, приятели или близки.
- Емоционален изблик и физическа агресия над останалите.
- Приятелска сбирка на чаша бира след работа.

24 029





ОФИЦИАЛЕН ПИТЕС

**ЗА ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА  
ОТ УЧАСТИЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ**

Дата: .....

Град: .....

Име: .....

**ИНСТРУКЦИЯ:**

Моля заградете верния отговор. Имайте предвид, че някои въпроси имат повече от един верен отговор, а други нито един. Всеки верен отговор носи 3 т., а всеки погрешен или пропуснат верен отговор отнема по 1 т. от общия резултат.

Успех!

ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ

**1. Кое от следните твърдения, свързани с визуализацията, е ГРЕШНО?**

- Правилният подбор на визуалните елементи - фон, цвят, текст и изображения, е от изключително значение за представянето на ключовото послание и основните идеи, и постигането на целта на презентацията.
- Презентацията винаги трябва да включва движещи се визуални елементи, тъй като само по този начин убедително могат да бъдат представени ключовото послание и основните елементи в презентацията.
- Визуализацията има 3 съставни части: визуални елементи, организация (подредба) и движения (анимация).
- Посредством организацията и подредбата на визуалните елементи се придава смисъл на посланието, като се използва контраста или сходството между тях, тяхната йерархия, близост или последователността им.

**2. Кои от изброените могат да бъдат определени като информативни презентации?**

**Маркирайте трите верни отговора**

- Представяне на бизнес план или стратегия;
- Търговска презентация;
- Продуктова презентация;
- Продажба на идеи;
- Доклад за статуса;
- Убеждаване в нуждата от промени.

**3. Маркирайте определението, което най-точно описва понятието „стил на презентирание“.**

- Умението за убеждаване на аудиторията посредством добре структурирана Power Point презентация.
- Умението за убедително представяне на цялата информация по темата за ограничен период от време.
- Умението за превръщане на ключовото послание в запомнящ се момент и се проявява в ефективното използване на подходящи презентационни техники за постигане на целите на презентацията.
- Умението на презентатора да овладее стреса и да се справи със сценичната треска.

24 031



4. Маркирайте най-точното определение за понятието „успешно презентирание“?
- Умението за подготовка на добре структурирана и логически подредена презентация, която детайлно представя темата и я подкрепя с необходимите аргументи.
  - Умението за ефективна вербална и невербална комуникация с аудиторията.
  - Умението за подготовка, разработване и представяне на добре структурирана и логически подредена, въздействаща, вдъхновяваща, запомняща се и провокираща към действие презентация.
5. Изграждането на запомнящ се момент (т.нар. от Нанси Дуарте „S.T.A.R момент“) допринася за постигането на целта на презентацията, карайки аудиторията да се впечатли от посланието и да го запомни. Кои са петте начина за изграждане на запомнящ се момент в презентацията?

Маркирайте петте верни отговора.

- емоционална история;
- представяне на данни от минимум 3 независими проучвания, които взаимно се подкрепят;
- живописна визуализация;
- шокираща статистика;
- запомняща се демонстрация;
- продуктова презентация;
- повтарящи се фрази;
- визуализация, включваща ярки и необичайни цветове;
- фрази, започващи с „Ние“;
- апел към действие от типа „Направи го сега“.

ФИНАЛЕН ТЕСТ

**ЗА ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА  
ОТ УЧАСТИЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ**

Дата: .....

Град: .....

Име: .....

**ИНСТРУКЦИЯ:**

Моля заградете верния отговор. Имайте предвид, че някои въпроси имат повече от един верен отговор, а други нито един. Всеки верен отговор носи 3 т., а всеки погрешен или пропуснат верен отговор отнема по 1 т. от общия резултат.

Успех!

ВЪПРОСИ ЗА ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ

**1. Какво представлява обслужването на клиенти? (маркирайте четирите верни твърдения):**

- Уплътняване на работното време.
- Продажба на всяка цена.
- Предлагане на варианти.
- Консултиране.
- Задоволяване на множество не толкова очевидни нужди на клиента.
- Сътрудничество.
- Разговор за времето.

**2. Какво очакват клиентите?**

- Любезно отношение;
- Друг да поеме отговорност за решението им;
- Разбиране и съпричастност;
- Осъждане и критика;
- Формално отношение;
- Честност;
- Контрол;
- Възможности и алтернативи;
- Информация.

**3. Защо има текучество на клиентите? (номинирайте по степен на значимост най-често срещаните причини за загуба на клиенти)**

- № ..... Поради смърт.
- № ..... Поради смяна на местоживееене.
- № ..... Създават други връзки (и приятелски)
- № ..... Поради предимства на конкурентите.
- № ..... Поради неудовлетворение от продуктите/услугите
- № ..... Поради отношение на безразличие или лошо обслужване от страна на служител на компанията.

833

4. Посочете позитивните сигнали за невербално поведение при обслужване на клиенти?

- Потропване с крак – често пъти означава нетърпение, спешност на някоя задача или липса на интерес.
- Накланяне на тялото напред – показва интерес към събеседника, концентрация на вниманието или загриженост относно дискутирания въпрос.
- Кимане с глава – изразява одобрение, окуражаване или пък показва разбиране относно възприеманата информация.
- Повдигане на вежди – демонстрира недоверие, негласно задаване на въпрос или изненада.
- Бягащ поглед – често пъти изразява разсеяност, нетърпение, липса на интерес към поднасяната информация и дори лъжа.
- Въртене на очи – показва неодобрение относно възприеманото, недоверие към него или лъжа.
- Мръщене – изразява неодобрение. Може да бъде признак на тъга или пък да показва липса на разбиране към поднасяната информация.

5. Кой етап от процеса на обслужване на клиенти има решаващо значение за удовлетворението на клиента?

- Подготовка – този етап е свързан с настройването ви за работа. Тук става въпрос за организационната и психологическата ви подготовка преди да започнете да изпълнявате служебните си задължения.
- Идентифициране искането на клиента – този етап е свързан с посрещането на клиента и проучването на неговите потребности и искания. Много ценно умение в рамките на този етап е задаването на насочващи въпроси към клиента.
- Решаване искането на клиента – след като сте установили какво е искането на клиента, трябва да му предложите варианти за неговото удовлетворяване. Най-важният момент през този етап е да получите съгласието на клиента относно намереното решение на неговото искане.
- Последващи действия – необходимо е да контролирате решаването на искането на клиента и да се уверите, че то отговаря на поставените от клиента критерии.



ВЗЧ



ФИНАЛЕН ТЕСТ

**ЗА ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА  
ОТ УЧАСТИЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ**

Дата: .....

Град: .....

Име: .....

ИНСТРУКЦИЯ:

Моля заградете верния отговор. Имайте предвид, че някои въпроси имат повече от един верен отговор, а други нито един. Всеки верен отговор носи 3 т., а всеки погрешен или пропуснат верен отговор отнема по 1 т. от общия резултат.

Успех!

ОБЪЯВЛЕНИЕ ЗА ОБАВИТЕЛИ

1. Кои са четирите ключови области, в които обучаващият е необходимо да фокусира своите усилия, за да минимизира появата и влиянието на трудните участници върху останалите обучаеми?

*(Маркирайте четирите верни отговора)*

- фокус върху резултатите;
  - активности за разчупване на леда;
  - групова динамика;
  - подредба на залата;
  - подготовка;
  - поощрения и награди;
  - представяне на любопитна информация;
  - ангажираност на преките ръководители.
2. Кое от типовете обучения се характеризира с много фактическа информация, представени са теории и концепции, то е с ясна цел и силно структурирано, като импровизациите от страна на обучаващия са сведени до минимум?
- Впечатляващото обучение.
  - Вдъхновяващото обучение.
  - Информативното обучение.
  - Творческото обучение.
3. Какво е необходимо да бъде планирано при обмислянето на подхода при разработването на обучението:

*(маркирайте петте верни отговора)*

- Методите за активно включване на участниците в обучението.
- От кого ще бъдат заместени участниците в обучението за изпълнение на трудовите им задължения.
- Техниките за задържане на вниманието и ангажираността на участниците.
- Прехода между темите, обобщението и напомнянето на основните послания.
- Съдържанието му.
- Кога да бъдат планирани кафе паузите и обедните почивки.
- Методите и техниките за представяне на съдържанието.
- Как ще бъде организирано пътуването на участниците до мястото на обучението и др. логистични въпроси.
- Размера на залата и нейната подредба.
- Администрирането на обучението.

835



**4. В началото на обучението обучаващият има пет основни цели. Кои са те?**

**(Маркирайте петте верни отговора)**

- Да въведе целите и програмата на обучението като напасне своите цели и целите на участниците за обучението.
- Да „разчупи леда“ към целите на обучението и правилата за работа в групата.
- Да привлече интереса на участниците към темата на обучението - т.е. да "разчупи леда" към темата.
- Да въведе и съгласува основните принципи на съвместна работа.
- Да предразположи участниците и да установят доверие помежду си - т.е. да "разчупи леда" между тях.
- Да разбере чрез подходящи въпроси дали някой от участниците е посещавал подобно обучение, доколко и по какъв начин му е било полезно.
- Да настрои участниците към ритъма на преподаване - т.е. да "разчупи леда" към ритъма.
- Да им предостави повече информация за себе си от гледна точка на образование и трудов опит, да им разкаже лична история.
- Да си създаде първоначална представа за знанията на участниците като им предостави входящ тест.
- Да научи имената на участниците, за да персонализира обръщението си към всеки от тях.

**5. Каква е основната цел на активностите за "отваряне" на обучението?**

- Да изместят фокуса на участниците от съдържанието на обучението и да ги заредят с енергия.
- Да дадат възможност на участниците да се запознаят с програмата на обучението и съдържанието на отделните му модули.
- Да допринесат за справяне с притесненията на участниците и да ги включат активно в обучението, както и да предоставят възможност за изграждане на професионални мрежи от контакти.
- Да мотивират участниците да приложат наученото от обучението на практика.

ФИНАНСИСТ

**ЗА ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА  
ОТ УЧАСТИЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ**

Дата: .....

Град: .....

Име: .....

**ИНСТРУКЦИЯ:**

Моля заградете верния отговор. Имайте предвид, че някои въпроси имат повече от един верен отговор, а други нито един. Всеки верен отговор носи 3 т., а всеки погрешен или пропуснат верен отговор отнема по 1 т. от общия резултат.

Успех!

**1. Какво представлява стресът?**

- Състояние на изтощение в резултат на високите изисквания на средата към личностните ресурси на индивида.
- Приятно прекарване на свободното време.
- Планиране и приоритизиране на поставените задачи.
- Водене на записки по време на оперативка с прекия ръководител и колегите.

**2. Колко вида стрес съществуват?**

- Емоционален стрес.
- Интелектуален стрес.
- Полезен стрес.
- Вреден стрес.

**3. Кои са фазите на стреса?**

- Тревога, адаптация, заплаха.
- Тревога, инерция, фрустрация.
- Фрустрация, адаптация, ремисия.
- Тревога, инерция, ремисия.

**4. Каква трябва да е подготовката ви, за да се справите със стреса от рисков клиент?**

- Психологическа, информационна и ресурсна.
- Организационна, ресурсна и емоционална.
- Психологическа, интелектуална и емоционална.
- Интелектуална, емоционална и организационна.

**5. Какво представлява „изпускането на парата“?**

- „Изпускането на парата“ се състои в това да оставим клиента да се изкаже, като същевременно го изслушваме внимателно.
- „Изпускането на парата“ означава да си сварим кафе през почивката, докато сме на смяна.
- „Изпускането на парата“ представлява комуникацията с колегите, когато няма клиенти.
- „Изпускането на парата“ означава освобождаване на собственото напрежение.

CS 037



858

ФИНАНСИЕН ТЕСТ

ЗА ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА  
ОТ УЧАСТИЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ

Дата: .....

Град: .....

Име: .....

**ИНСТРУКЦИЯ:**

Моля заградете верния отговор. Имайте предвид, че някои въпроси имат повече от един верен отговор, а други нито един. Всеки верен отговор носи 3 т., а всеки погрешен или пропуснат верен отговор отнема по 1 т. от общия резултат.

Успех!

ИНДИВИДУАЛЕН ИЛИДИДИВИДУАЛЕН

1. Кои от изброените твърдения са верни? (маркирайте трите верни отговора)

- Целта на мениджмънта е да постига добре дефинирани, системни резултати.
- Целта на лидерството е да постига добре дефинирани, системни резултати.
- Мениджмънтът изисква внасянето на ред и предвидимост в ситуациите, докато лидерството изисква адаптиране към непрекъснато променящите се обстоятелства.
- Лидерството е насочено към справяне с комплексността, а мениджмънта - към справяне с промяната.
- Мениджмънтът е насочен към справяне с комплексността, а лидерството - към справяне с промяната.
- Лидерството изисква внасянето на ред и предвидимост в ситуациите, докато мениджмънта изисква адаптиране към непрекъснато променящите се обстоятелства.

2. Кои от изброените твърдения са верни? (маркирайте трите верни отговора)

- Мениджмънт е да правиш нещата правилно. Лидерство е да правиш правилните неща.
- Лидерство е да правиш нещата правилно. Мениджмънт е да правиш правилните неща.
- Мениджърите се интересуват от това как се върши работата, а лидерите от това какво означават дадени събития и решения за хората.
- Мениджърите са по-склонни от лидерите да поемат риск и да разработват нови алтернативи за решаването на даден проблем.
- Лидерите са по-склонни от мениджърите да поемат риск и да разработват нови алтернативи за решаването на даден проблем.
- Лидерите се интересуват от това как се върши работата, а мениджърите от това какво означават дадени събития и решения за хората.

3. Свържете всяко от понятията с определението за него:

- Лидерство

- Мениджмънт

.....

.....

..... 039



4. Според коя от теориите за лидерството, тъй като стила на лидера е малко или много фиксиран, е необходимо да бъде намерен подходящ лидер за конкретната ситуация?

- Теория за ситуационното лидерство;
- Теория за обмена на лидерството;
- Теория за транзакционното лидерство;
- Теория за непредвиденото лидерство;
- Теория за трансформационното лидерство.

5. За да бъде една цел „умна“ или т.нар. SMART цел, тя трябва да бъде:  
(маркирайте петте верни отговора)

- Реалистична.
- Поставена от лидер, притежаващ власт и влияние.
- Постижима.
- Обвързана с времеви срокове за изпълнението ѝ.
- Конкретна.
- Лесна за постигане.
- Измерима.
- Вдъхновяваща.
- Ясно представена на служителите.
- Обвързана със стратегическите цели на организацията.

ФИНАЛЕН ТЕСТ

ЗА ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА  
ОТ УЧАСТИЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ

Дата: .....Град: .....

Име: .....

ИНСТРУКЦИЯ:

Моля заградете верния отговор. Имайте предвид, че някои въпроси имат повече от един верен отговор, а други нито един. Всеки верен отговор носи 3 т., а всеки погрешен или пропуснат верен отговор отнема по 1 т. от общия резултат.

Успех!

ПРОГРАМА ЗА ПРОМЕНА НА ПОВЕДЕНИЕТО

1. Стратегиите за промяна обхващат три основни теми:  
(Моля, посочете грешния елемент от изброените)

- Хора;
- Ресурси;
- Съдържание;
- Процеси.

2. Моля, свържете термина с определението му.  
- Мониторинг/наблюдение е.

- Контрол е

Мониторинг/наблюдение е процесът на събиране на данни за да се установи дали процесът работи както е планирано.

Контрол е процесът на сравняване на действителните резултати с планираните резултати.

3. Моля, попълнете липсващата част в текста.

Ограничителните условия на промяната са свързани със следните зони на преживяване:

- Зона на паниката
- Зона на .....
- Зона на комфорта.

4. "ADKAR" е акроним на базата на петте градивни елементи, които трябва да са налични, за да индивидът успешно направи промяна. (Моля, подредете елементите, според реда им.)

- Желание за участие и подкрепа на промяната.
- Подкрепа за поддържане на промяната.
- Знание как да се извърши промяната.
- Осведоменост за необходимостта от промяна.
- Способност за прилагане на изискваните умения и поведение.

Всичко е добре

Всичко е добре

5. Моля, допълнете определението, като изберете правилния термин от изброените.

Способността да превръщат визия в реалност е присъща на .....

Делегирането означава .....

Първата стъпка при стартиране на промяната пред служителите е нейната .....

Целеполагането е .....

- лидерите;
- предаване на задачи и пълномощия на лица, които поемат отговорността за тяхното изпълнение;
- комуникация;
- формиране на цели.

С

В

042



ФИНАНСИЕН ТЕСТ

ЗА ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА  
ОТ УЧАСТИЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ

Дата: .....

Град: .....

Име: .....

**ИНСТРУКЦИЯ:**

Моля заградете верния отговор. Имайте предвид, че някои въпроси имат повече от един верен отговор, а други нито един. Всеки верен отговор носи 3 т., а всеки погрешен или пропуснат верен отговор отнема по 1 т. от общия резултат.

Успех!

УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В ИНВЕСТИЦИОННА ДЕЙНОСТ

**1. Сред основните ползи от работата в екип са (моля, отбележете 3 отговора):**

- качествени решения при сложни ситуации;
- богатство от познания и умения;
- разпределяне на задачите според йерархията;
- постигане на мащабни цели и задачи;
- бързо вземане на консенсусни решения;
- липса на условия за възникване на конфликти.

**2. За да постигнем ефективно изпълнение на задачите си, трябва (моля, отбележете 3 отговора):**

- да помним, че активното общуване в екипа води до загуба на ценно време;
- да формулираме екипните цели в съответствие с приоритетите и целите на фирмата;
- да разпределяме задачите само в зависимост от това кой може да ги свърши най-качествено и бързо;
- да измерваме периодично резултатите по предварително уточнени критерии;
- да изготвяме периодични оперативни планове на база годишния план на звеното;
- да имаме предвид, че ресурсите, които са ни необходими, се свеждат до пари и материали;

**3. Сред основните характеристики на високо ефективните екипи са (моля, отбележете 3 отговора):**

- сплотеност, която не означава безпрекословно съобразяване с другите;
- всеки общува според собствените си предпочитания;
- споделено разбиране сред членовете на екипа относно целите и начините на постигането им;
- членовете си приличат по характер и поведение;
- зачитане на индивидуалните потребности и очаквания на членовете на екипа;
- няма разлика между функционални и екипни роли.

43

843

43

4. За да избегнем феномена на "стадното мислене", като ръководители ние трябва да следим за появата на тези симптоми (моля, отбележете 5 отговора):
- фалшив консенсус;
  - илюзия за неуязвимост;
  - даване на ефективна обратна връзка;
  - натиск за съгласие на "всяка цена";
  - "пазителите на установеното";
  - стереотипно мислене и действия.
5. Инструменти, с които можем да определим мотивационния профил на екипа са (моля, отбележете 4 отговора):
- неформален отговор;
  - блиц – анкета;
  - въпросници за определяне на знания и умения;
  - групови дискусии;
  - личностни въпросници;
  - кутии за обратна връзка.

На основание чл.37 от ЗОП

26.05.2020

Плавачи

Цв. Клаштанов  
Управител

и

и

и

**Приложение 2 – Примерен график за провеждане на поведенческо обучение**

| <b>ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ</b> |   |
|------------------------|---|
| Вид обучение           | Управление на промяната                                     |
| Брой обучаеми          | 15  |
| Индекс на обучението   | ПЛ-ПО-УП-ГР1-ЧЕЗ  |
| Възложител             | ЧЕЗ Разпределение България АД                               |
| Обучаваща организация  | „Център за чужди езици и мениджмънт“ ООД – Училища „Европа“ |
| Място на провеждане    | Плевен, ул. „Дойран“ 63, ет. 1, Училища „Европа“, зала 2    |
| Интензитет на курса    | 2 дни x 8 уч.ч.   |
| Преподавател           | Проф. д-р Даниела Тасевска                                  |

**УЧЕБЕН ГРАФИК**

| No | Дата       | Начален/краен час на уч.ч.                   | Тема   | Брой уч.ч. (40 мин.) | Адрес                             | Преподавател          |
|----|------------|--|--|----------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| 1  | 03.09.2020 | 09.00-10.30<br><i>(слева кафе-пауза)</i>     | Същност на промяната. Типове.                            | 2                    | Гр. Плевен, ул. Дойран, 63, ет. 1 | Проф. д-р Д. Тасевска |
| 2  | 03.09.2020 | 11.00-12.30<br><i>(слева обедна почивка)</i> | Теории и модели за управление                            | 2                    | Гр. Плевен, ул. Дойран, 63, ет. 1 | Проф. д-р Д. Тасевска |
| 3  | 03.09.2020 | 13.30-15.00<br><i>(слева кафе-пауза)</i>     | Диагностициране на промяната                             | 2                    | Гр. Плевен, ул. Дойран, 63, ет. 1 | Проф. д-р Д. Тасевска |
| 4  | 03.09.2020 | 15.30-17.00                                  | Диагностициране на промяната Фази на процеса.            | 2                    | Гр. Плевен, ул. Дойран, 63, ет. 1 | Проф. д-р Д. Тасевска |
| 5  | 04.09.2020 | 09.00-10.30<br><i>(слева кафе-пауза)</i>     | Видове стратегии за промяна                              | 2                    | Гр. Плевен, ул. Дойран, 63, ет. 1 | Проф. д-р Д. Тасевска |
| 6  | 04.09.2020 | 11.00-12.30<br><i>(слева обедна почивка)</i> | Методология за управление                                | 2                    | Гр. Плевен, ул. Дойран, 63, ет. 1 | Проф. д-р Д. Тасевска |
| 7  | 04.09.2020 | 13.30-15.00<br><i>(слева кафе-пауза)</i>     | Методология за управление Роли в управление на промяната | 2                    | Гр. Плевен, ул. Дойран, 63, ет. 1 | Проф. д-р Д. Тасевска |
| 8  | 04.09.2020 | 15.30-17.00                                  | Роли в управление на промяната                           | 2                    | Гр. Плевен, ул. Дойран, 63, ет. 1 | Проф. д-р Д. Тасевска |

Дата:.....

Подпис: 

На основание чл.37 от ЗОП

„Център за чужди езици и мениджмънт“ ООД



846

**Приложение 3 – СПИСЪК НА УЧАСТНИЦИТЕ В ПОВЕДЕНЧЕСКО ОБУЧЕНИЕ**


| <b>ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ</b> |   |
|------------------------|---|
| Вид обучение           | Управление на промяната                                     |
| Брой обучаеми          | 15  |
| Индекс на обучението   | Пл-ПО-УП-ГР1-ЧЕЗ  |
| Възложител             | ЧЕЗ Разпределение България" АД                              |
| Обучаваща организация  | "Център за чужди езици и мениджмънт" ООД – Училища „Европа“ |
| Място на провеждане    | Плевен, ул. „Дойран“ 63, ет. 1, Училища „Европа“, зала 2    |
| Интензитет на курса    | 2 дни x 8 уч.ч.   |
| Преподавател           | Проф. д-р Д. Тасевска                                       |

| <b>СПИСЪК НА УЧАСТНИЦИТЕ</b> |             |      |          |                        |
|------------------------------|-------------|------|----------|------------------------|
| No                           | Трите имена | Град | Длъжност | Тел./e-mail за контакт |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |
|                              |             |      |          |                        |

На основание чл.37  
от ЗОП

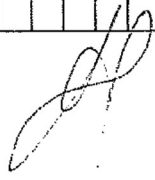
Дата:.....

Подпис:.....



*Handwritten mark*

847



848

Приложение 4 – Образец на месечна присъствена форма

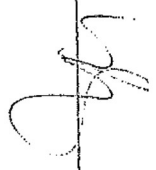
| ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ       |   |
|-----------------------|---|
| Вид обучение          | Управление на промяната                                     |
| Брой обучаеми         | 15  |
| Индекс на обучението  | Пл-ПО-УП-ГР1-ЧЕЗ  |
| Възложител            | „ЧЕЗ Разпределение България“ АД                             |
| Обучаваща организация | „Център за чужди езици и мениджмънт“ ООД – Училища „Европа“ |
| Място на провеждане   | Плевен, ул. „Дойран“ 63, ет. 1, Училища „Европа“, зала 2    |
| Интензитет на курса   | 2 дни x 8 уч.ч.   |
| Преподавател          | Проф. д-р Д. Тасевска                                       |

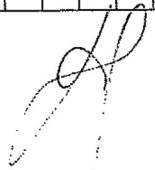
| No | Трите имена на обучаваното лице | 03.09.2020<br>09.00-10.30 | 03.09.2020<br>11.00-12.30 | 03.09.2020<br>13.30-15.00 | 03.09.2020<br>15.30-17.00 | 04.09.2020<br>09.00-10.30 | 04.09.2020<br>11.00-12.30 | 04.09.2020<br>13.30-15.00 | 04.09.2020<br>15.30-17.00 |
|----|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|    | Подпис                          |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |
|    |                                 |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |
|    |                                 |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |
|    |                                 |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |
|    |                                 |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |
|    |                                 |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |
|    |                                 |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |
|    |                                 |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |
|    |                                 |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           |

На основание чл.37 от ЗОП

Дата:.....

Подпис:.....







B50



**Приложение 5 – СПИСЪК НА ОБУЧИТЕЛИТЕ – ПОВЕДЕНЧЕСКИ ОБУЧЕНИЯ**

|            |  |
|------------|--|
| МЕСЕЦ      | СЕПТЕМВРИ 2020                           |
| ОБУЧЕНИЕ   | УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА                  |
| ВЪЗЛОЖИТЕЛ | „ЧЕЗ РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ БЪЛГАРИЯ“ АД          |
| ИЗПЪЛНИТЕЛ | „ЦЕНТЪР ЗА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ И МЕНИДЖМЪНТ“ ООД |

| No | Име на преподавателя | Обучение/Група | Брой учебни часове | Дни от месеца, в които са проведени обученията |
|----|----------------------|----------------|--------------------|--|
| 1  | 2                    | 3              | 4                  | 5  |
|    |                      |                |                    |  |
|    |                      |                |                    |  |
|    |                      |                |                    |  |
|    |                      |                |                    |  |
|    |                      |                |                    |  |
|    |                      |                |                    |  |
|    |                      |                |                    |  |

На основание чл.37 от ЗОП

Ръководител на обучителната организация /организатор учебна дейност/:

/име и подпис/

Дата:



*[Handwritten signature]*  
B51

052

## Приложение 6 – ОБРАЗЕЦ НА АНКЕТА ЗА ОЦЕНКА НА ОБУЧЕНИЕТО И ОЦЕНКА ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА УЧАСТНИЦИТЕ.

### Уважаеми участници в обучението,

Благодарим Ви, че отделихте време, за да попълните въпросника! Информацията, която предоставяте, ще бъде използвана, за да ни помогне да подобрим съдържанието на материалите при провеждането на обученията и да наблюдаваме качеството на резултатите от проекта.

Данните, събрани в това проучване, се третират абсолютно поверително и в съответствие със Закона за защита на личните данни.

Ние високо ценим Вашето мнение, отзиви и препоръки! Цялото проучване няма да Ви отнеме повече от 10-12 минути.

### I. Педагогически подход и подготовка

1. Целите на обучението и на занятията бяха ясно дефинирани

|                       |              |            |                     |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹☹ | Несъгласен ☹ | Съгласен ☺ | Напълно съгласен ☺☺ |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|

2. Темите на занятията бяха ясни

|                       |              |            |                     |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹☹ | Несъгласен ☹ | Съгласен ☺ | Напълно съгласен ☺☺ |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|

3. Съществуваха добри възможности за активно участие

|                       |              |            |                     |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹☹ | Несъгласен ☹ | Съгласен ☺ | Напълно съгласен ☺☺ |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|

### II. Съдържание

4. Съдържанието беше полезно за нашата целева група

|                       |              |            |                     |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹☹ | Несъгласен ☹ | Съгласен ☺ | Напълно съгласен ☺☺ |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|

5. Съдържанието беше подходящо за нашата целева група

|                       |              |            |                     |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹☹ | Несъгласен ☹ | Съгласен ☺ | Напълно съгласен ☺☺ |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|

### III. Учебни дейности

6. Учебните дейности и задачите бяха интересни

|                       |              |            |                     |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹☹ | Несъгласен ☹ | Съгласен ☺ | Напълно съгласен ☺☺ |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|

7. Учебните дейности и задачите бяха ясно обяснени

|                       |              |            |                     |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹☹ | Несъгласен ☹ | Съгласен ☺ | Напълно съгласен ☺☺ |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|

8. Учебните дейности и задачите бяха мотивиращи, ангажиращи, стимулиращи

|                       |              |            |                     |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹☹ | Несъгласен ☹ | Съгласен ☺ | Напълно съгласен ☺☺ |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------|

#### IV. Провеждане на обучението

9. Темпото на преподаване беше подходящо

|                         |               |            |                     |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹️☹️ | Несъгласен ☹️ | Съгласен 😊 | Напълно съгласен 😊😊 |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|

10. Преподавателите бяха добре подготвени

|                         |               |            |                     |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹️☹️ | Несъгласен ☹️ | Съгласен 😊 | Напълно съгласен 😊😊 |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|

11. Качеството на преподаването беше добро

|                         |               |            |                     |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹️☹️ | Несъгласен ☹️ | Съгласен 😊 | Напълно съгласен 😊😊 |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|

#### V. Общи

12. Графикът за обучението осигуряваше достатъчно време за изпълнение на задачите

|                         |               |            |                     |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹️☹️ | Несъгласен ☹️ | Съгласен 😊 | Напълно съгласен 😊😊 |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|

13. Обучението отговори на моите очаквания

|                         |               |            |                     |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹️☹️ | Несъгласен ☹️ | Съгласен 😊 | Напълно съгласен 😊😊 |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|

14. Ще мога да прилагам наученото в работата си

|                         |               |            |                     |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹️☹️ | Несъгласен ☹️ | Съгласен 😊 | Напълно съгласен 😊😊 |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|

15. Оценявам цялостното обучение като много полезно

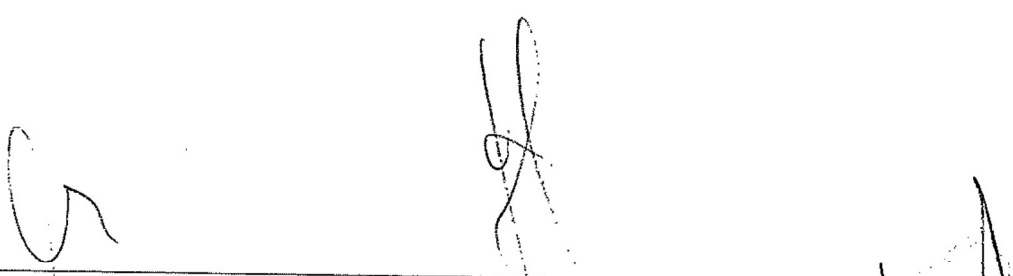
|                         |               |            |                     |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| Напълно несъгласен ☹️☹️ | Несъгласен ☹️ | Съгласен 😊 | Напълно съгласен 😊😊 |
|-------------------------|---------------|------------|---------------------|

#### Благодарим Ви!

Високо ценим и Вашите виждания относно:

Организация, инфраструктура и настаняване. Кои аспекти на обучението могат да се подобрят? Как оценявате обучението по скала от 1 до 10, където 10 е най-високата оценка? Бихте ли препоръчали обучението на други Ваши колеги? Какви други теми бихте предложили за бъдещите обучения?

Коментари ✍️.....

|  |
|--|
|  |
|--|

Приложение 7 - Образец на доклад за обучението и обобщение на проведените анкети за установяване на удовлетвореността на участниците

На основание чл.37  
от ЗОП

УТВЪРДИ  
Ц.В. МАНУИЛОВ,  
Управляващ

## ДОКЛАД ЗА ПРОВЕДЕНО ПОВЕДЕНЧЕСКО ОБУЧЕНИЕ

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Вид обучение          | Управление на промяната                                  |
| Дати на провеждане    | 03-04.09.2020  |
| Брой обучаеми         | 15   |
| Индекс на обучението  | Пл-ПО-УП-ГР1-ЧЕЗ   |
| Възложител            | „ЧЕЗ Разпределение България“ АД                          |
| Обучаваща организация | „Център за чужди езици и мениджмънт“ ООД                 |
| Място на провеждане   | Плевен, ул. „Дойран“ 63, ет. 1, Училища „Европа“, зала 2 |
| Интензитет на курса   | 16 учебни часа в 2 дни x 8 уч.ч.                         |
| Преподавател          | Проф. д-р Д. Тасевска                                    |

### Съдържание:

1. Описание на проведеното обучение
2. Резултати от обучението
3. Анализ на анкети за удовлетвореността от проведеното обучение
4. Изводи

855

**ДОКЛАД**  
**ЗА ПРОВЕДЕНО ПОВЕДЕНЧЕСКО ОБУЧЕНИЕ**

**1. Описание на проведеното обучение**

---

Във връзка със заявка..... за провеждане на поведенческо обучение на тема „Управление на промяната“, посочения в титулната страница курс беше проведен в гр. Плевен за 15 служители на ЧЕЗ Разпределение България.

Обучението се проведе в учебна база на изпълнителя на посочения адрес на 03 и 04 септември 2020 г., съгласно одобрен от възложителя график.

Всички обучаеми присъстваха съгласно подадения списък, за което е оформена и представена присъствена форма по образец.

Проведената входяща анкета показва много добро входящо ниво и заложения по учебната програма материал беше отработен в пълен обем. Не се наложи забавяне или ускоряване на темпото или модифициране на материала поради ограничения на обучаемите.

Всички включени в обучението служители бяха мотивирани, участваха активно и демонстрираха високо ниво на отговорност и съпричастност към разглежданите проблеми. Планираните по програма нови знания бяха усвоени; практическите задачи бяха изпълнени в пълен обем. Всички участници получиха учебни помагала и достъп до ресурси в обучителната платформа на изпълнителя.

Проведения финален тест беше направен от всички участници. Няма служители, които да не са постигнали необходимата успеваемост от 60 %. На всички обучаеми е издаден индивидуален Сертификат за преминалото обучение, издадени са 15 бр.

Изготвени са необходимите съгласно договора документи за отчитане на обучението, в които е налична подорбна и конкретна информация за всички детайли от курса.



### 3. Анализ на анкети за удовлетвореността от проведеното обучение

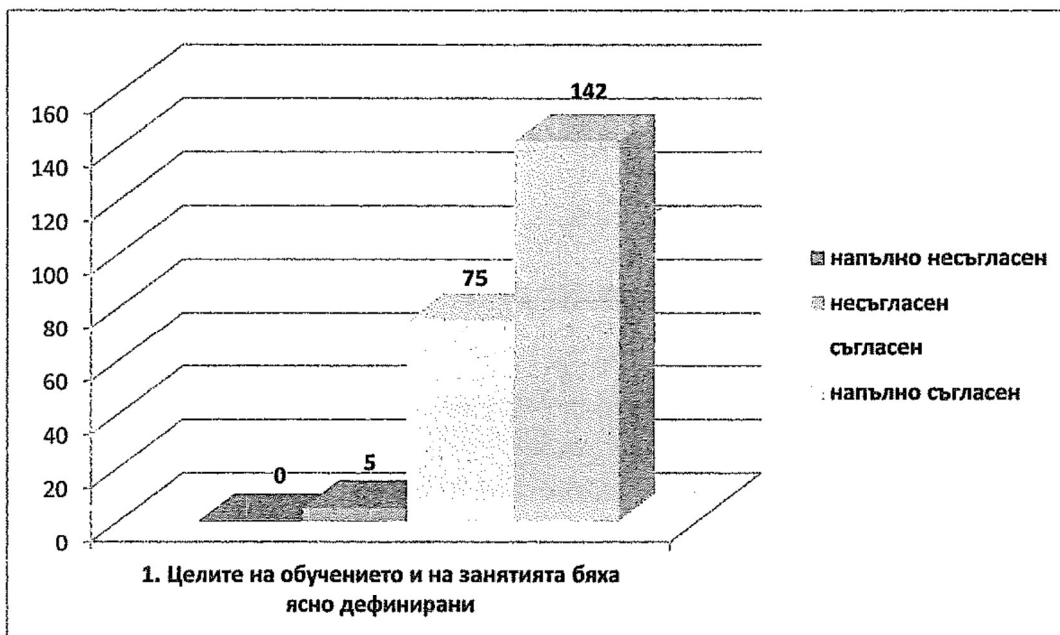
Този анализ се основава на попълнената от участниците Анкетна карта за удовлетвореността от примерно проведено обучение (по друга поръчка.) По подобен начин ще бъдат анализирани анкетите след приключване на всяко обучение.

Въпросите в анкетата са групирани в няколко направления, отразяващи различни аспекти на обучителния процес, както следва:

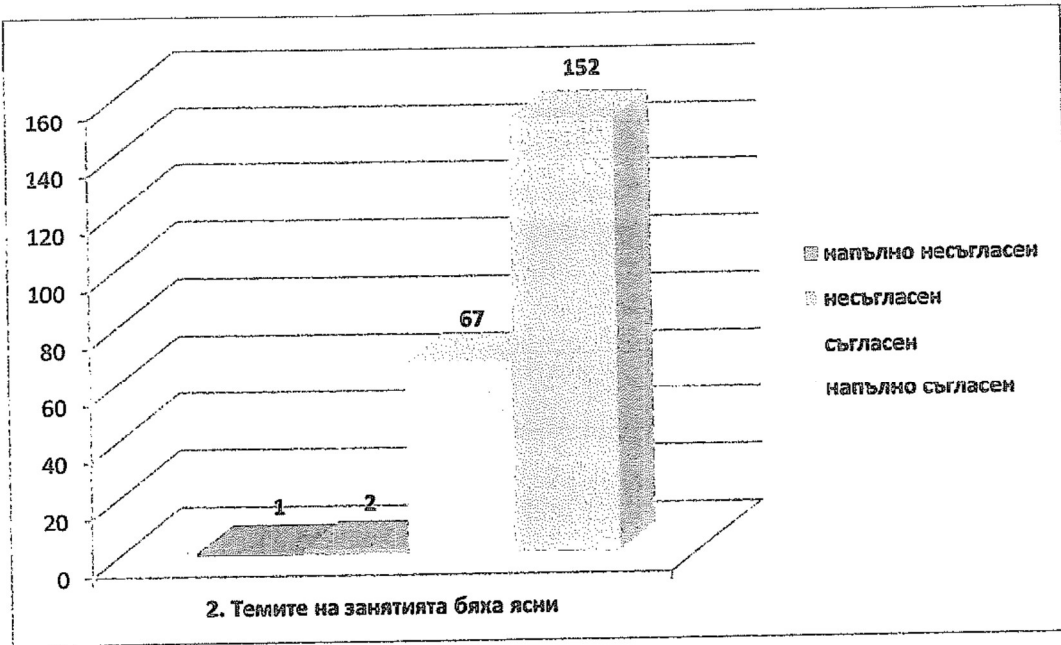
- I. Педагогически подход и подготовка
- II. Съдържание
- III. Учебни дейности
- IV. Провеждане на обучението
- V. Общи
- VI. Отворен въпрос: Коментари относно Организация, инфраструктура и настаняване; Кои аспекти на обучението могат да се подобрят? Бихте ли препоръчали обучението на други Ваши колеги? Какви други теми бихте предложили за бъдещите обучения?

Обобщените резултати по въпроси са както следва:

#### I. Педагогически подход и подготовка







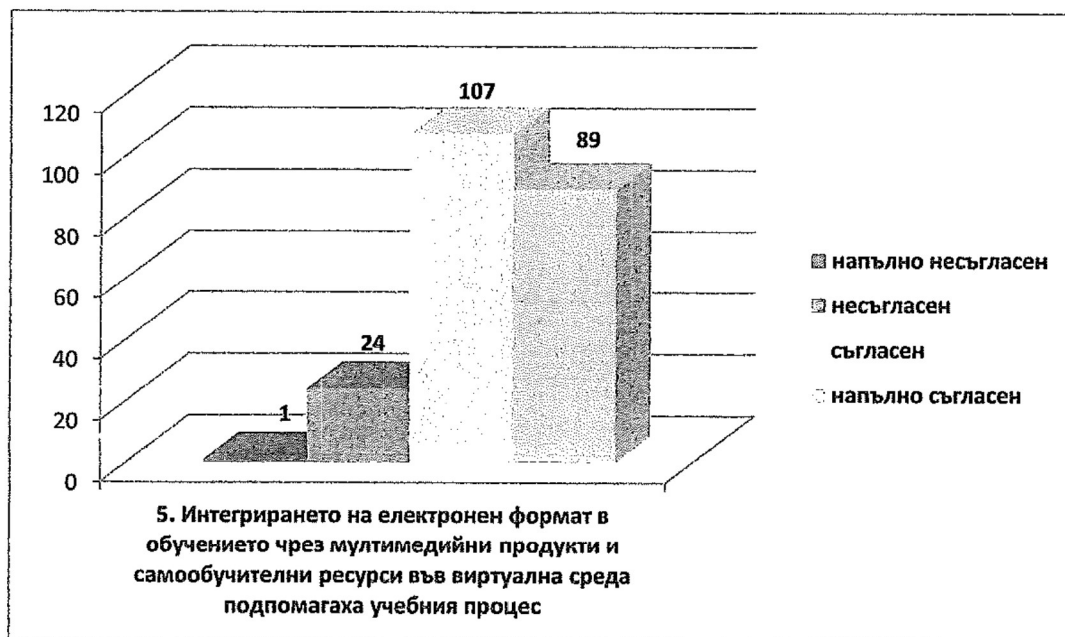
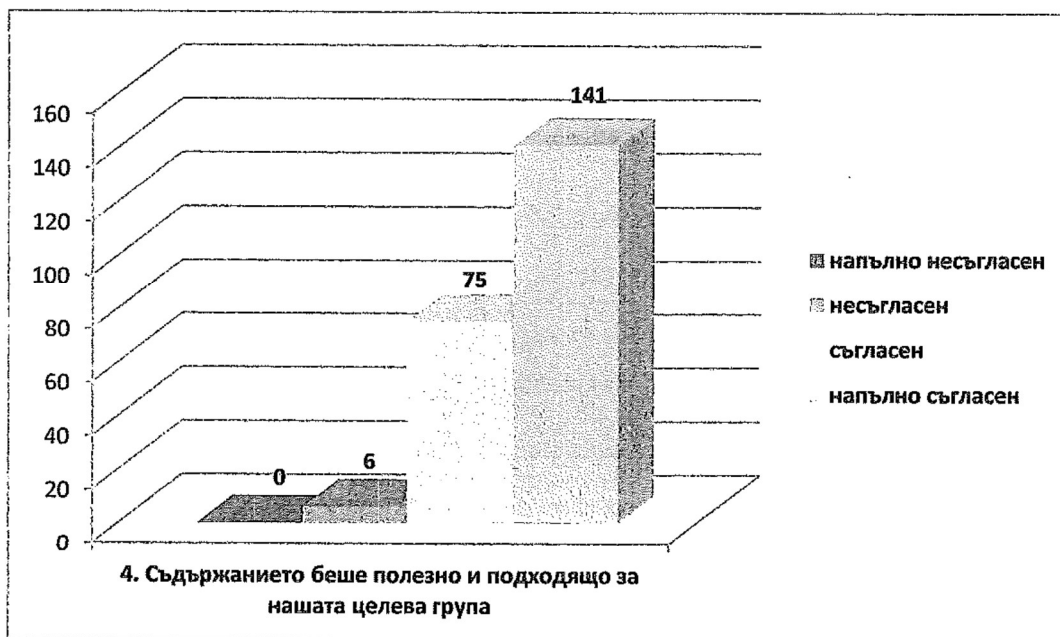
*Handwritten signature*



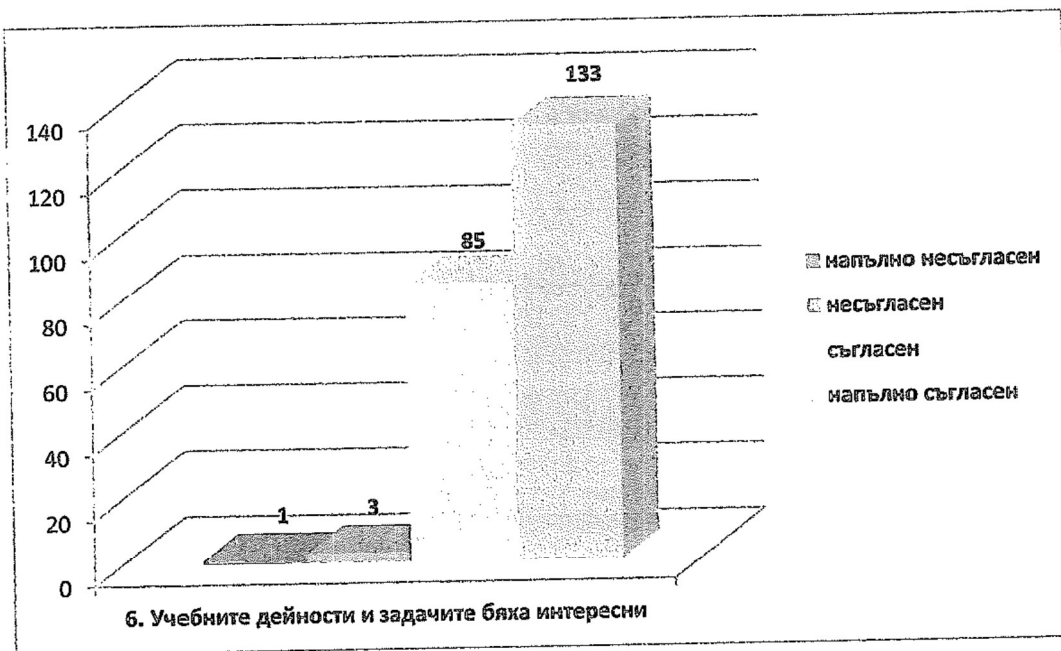
*Handwritten signatures*

ВРЗ

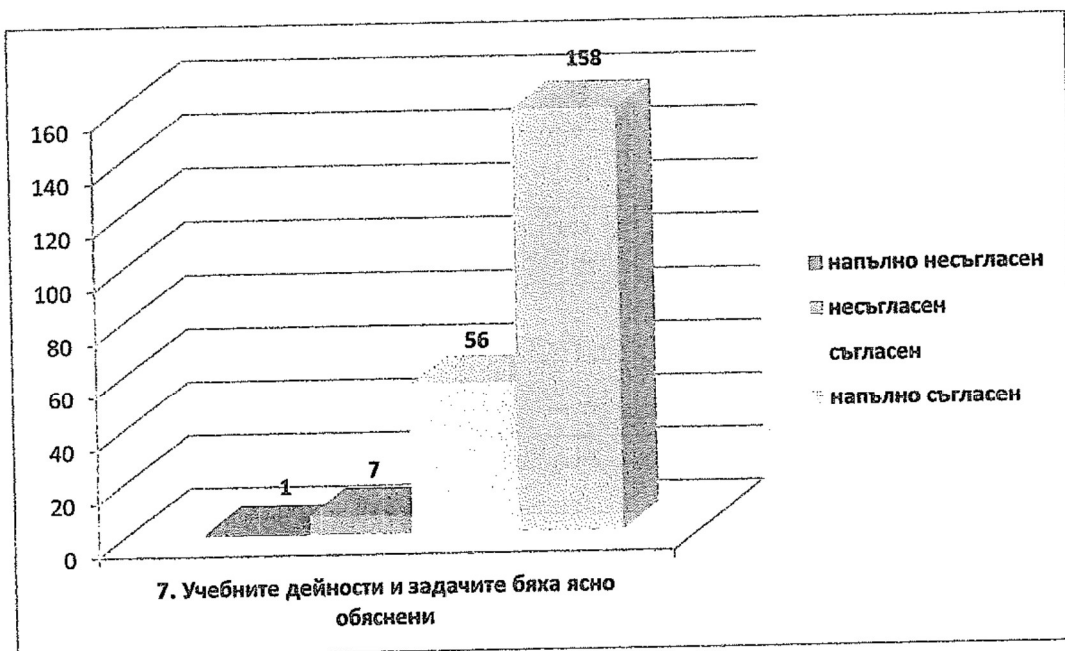
## II. Съдържание



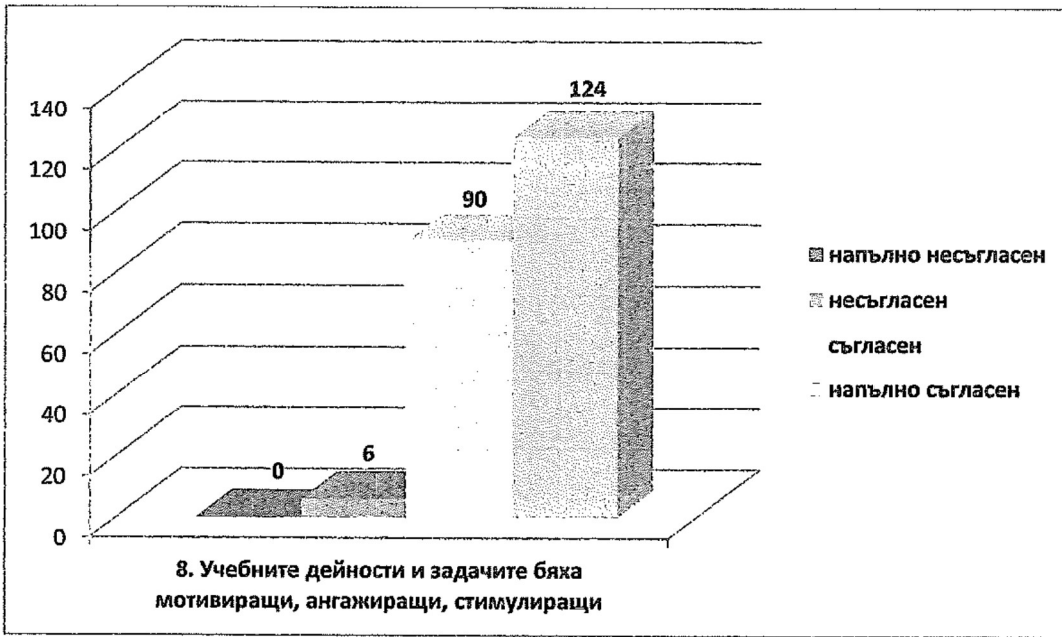
III. Учебни дейности



*Handwritten signature*

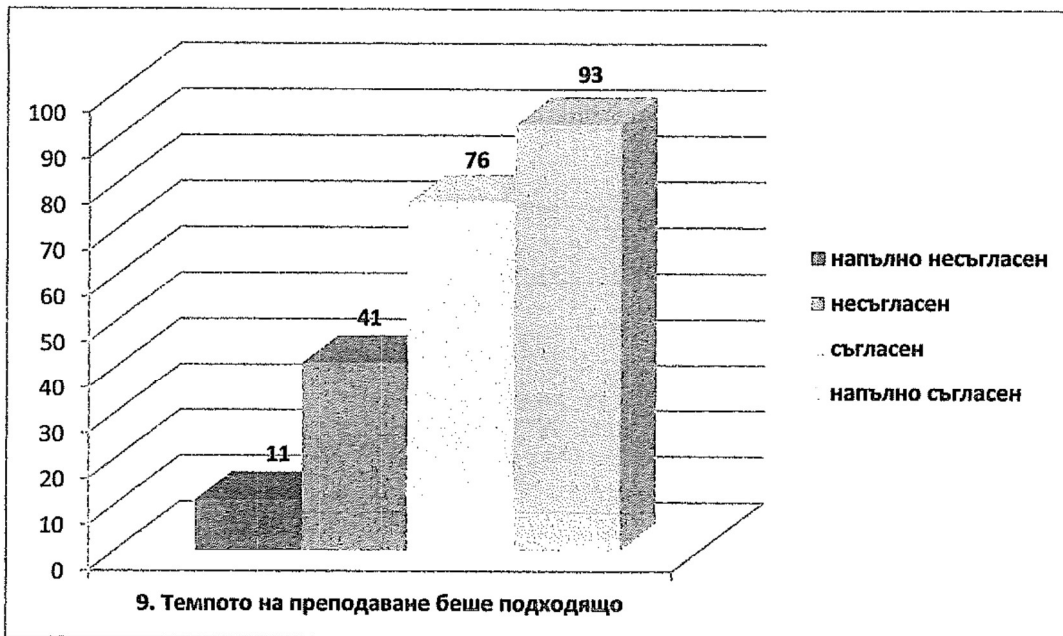


*Handwritten signature*

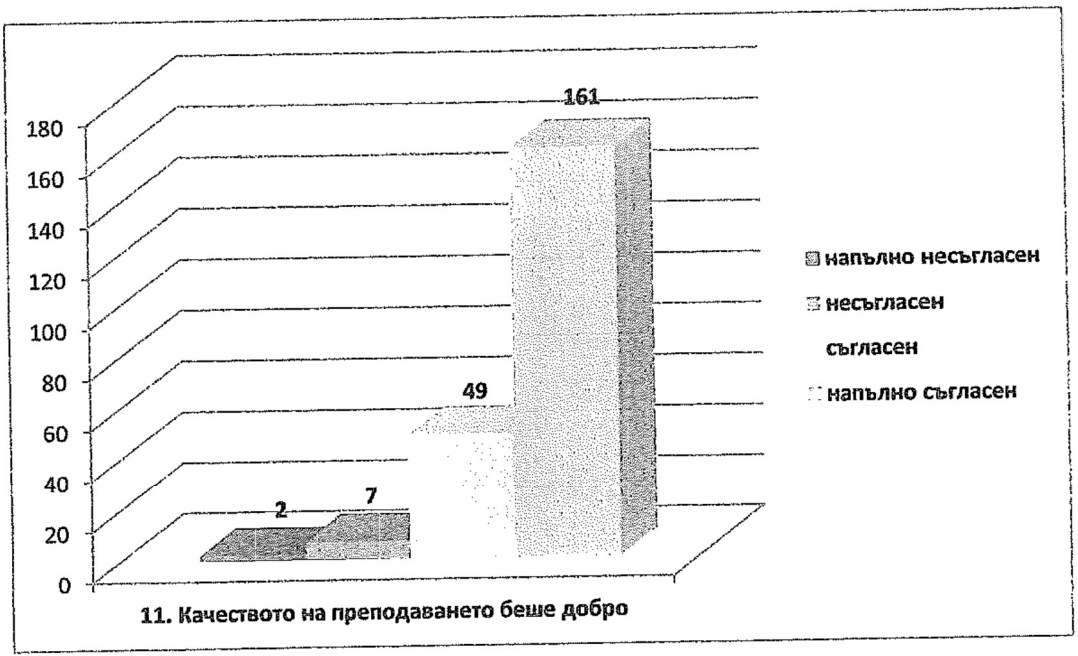
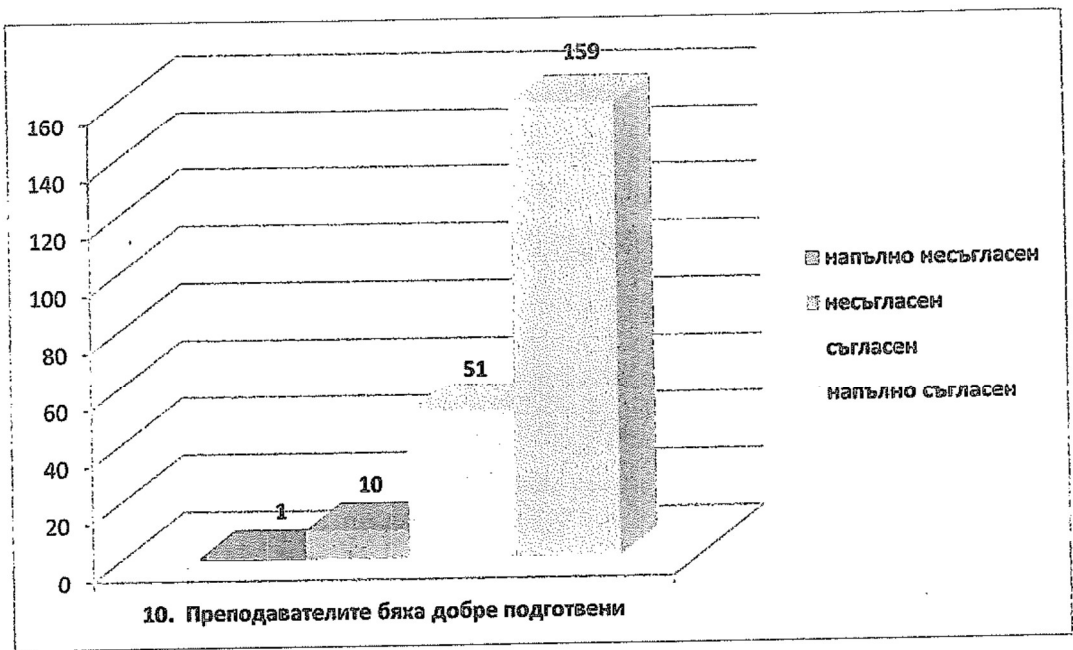


*Handwritten signature*

**IV. Провеждане на обучението**



*Handwritten signature*

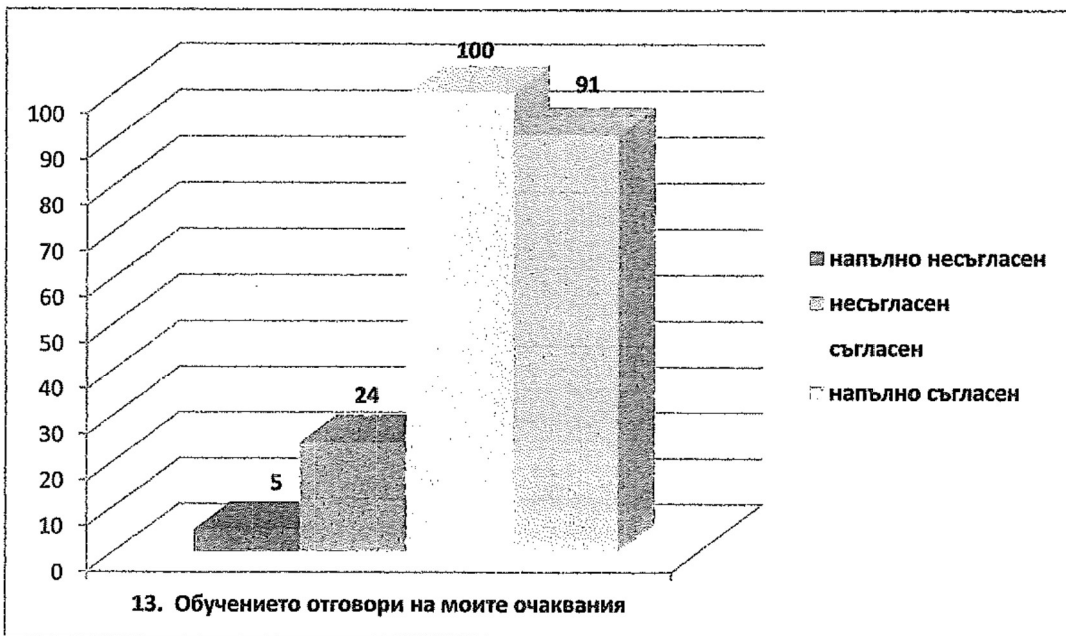
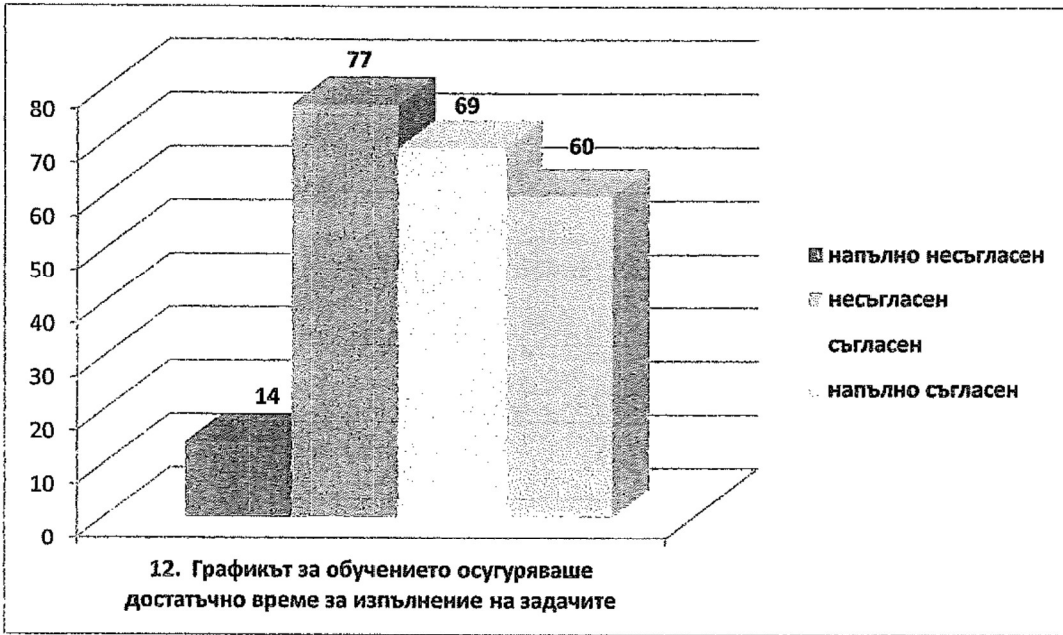


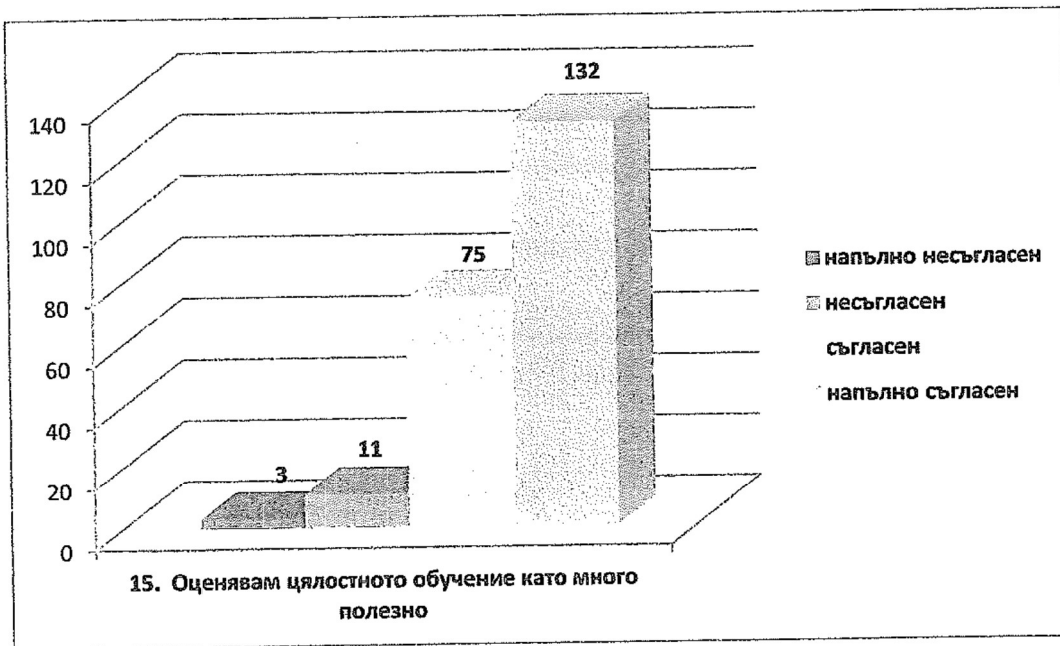
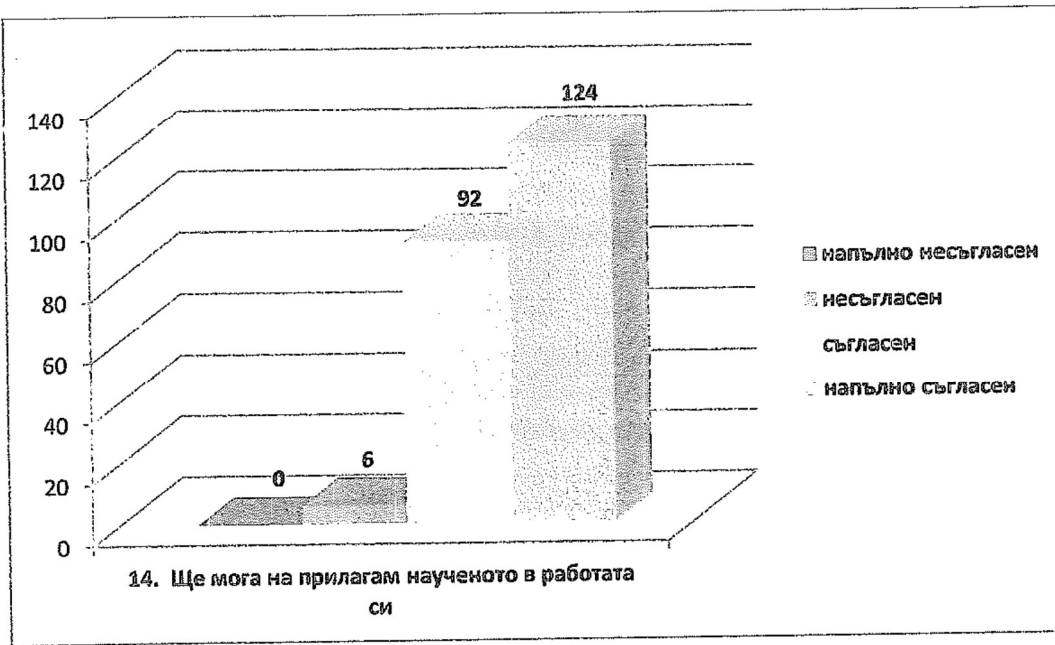
*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

041

V. Общи





**Изводи от анкетата:**

От горните графики и коментарите на участниците в анкетата прави впечатление, че определените за обучение ..... часа в ..... седмици се приемат като недостатъчни и предопределят по-сгъстен график и по-високо темпо на обучението, което е видимо и от отговорите на Въпроси 9 и 12, а именно: Въпрос № 9: Темпото на преподаване беше подходящо (24% несъгласни), и Въпрос № 12: Графикът за обучението осигуряваше достатъчно време за изпълнение на задачите (41% несъгласни).

Горното е обусловено и от коментарите и предложенията на голяма част от участниците, изразени в отворен въпрос в анкетата, в евентуални бъдещи обучения да се предвиждат повече часове и

075

съответно повече теми, както и по-олекотен график от гледна точка на седмичната натовареност, като например седмичен хорариум от 4 часа.

Някои участници приемат с резерви използването на електронен формат в обучението, което беше изискване на проекта. Това е отразено в отговорите на Въпрос № 5: Интегрирането на електронен формат в обучението чрез мултимедийни продукти и самообучителни ресурси във виртуална среда подпомага учебния процес. Тук 25 обучаеми от 221 общо отговорилите на въпроса, или 11.3%, са изразили несъгласие, което се наблюдава и е типично при хора, които са резервирани към използването на нови технологии в обучението и предпочитат да се придържат към традиционните методи. Същото често се обуславя и от някои възрастови и други специфични особености на целевите групи обучаеми. Въпреки това 107 от анкетираните 221 (48.4%) са отговорили „съгласен“, а 89 (40.3%) – „напълно съгласен“, което води до извода, че използването на електронни форми има място в обученията по чужди езици. Същото е световна тенденция и се подкрепя от факта, че много от участниците настояваха да имат удължен достъп до ресурсите в e-learning платформата e-2020. В тази връзка Изпълнителят пое ангажимент индивидуалният достъп на всеки от обучаемите до платформата да бъде в продължение на 2,5 години, или до края на 2020 г.

Високи са и оценките за добрата подготовка на преподавателите - 23.18% „съгласен“ и 71.62% „напълно съгласен“ и доброто качество на преподаване - 22.37% „съгласен“ и 73.52% „напълно съгласен“- вж. Въпроси 10 и 11!

Като цяло анкетата за удовлетвореността на участниците показва, че обучението е постигнало своите цели и задачи, като най-важните са отбелязаните в последните три обобщаващи въпроса:

Въпрос 13: Обучението отговори на моите очаквания: 100 или (45.45%) „съгласен“ и 91 (41.36%) – „напълно съгласен“, или общо 86.82%.

Въпрос 14: Ще мога да прилагам наученото в работата си: 92 или (41.44%) „съгласен“ и 124 (55.85%) – „напълно съгласен“, или общо 97.23%.

Въпрос 15: Оценявам цялостното обучение като много полезно: 92 или (33.94%) „съгласен“ и 132 (59.73%) – „напълно съгласен“, или общо 93.67%.

#### 4. Изводи

Проведените анкети с участниците в обучението ....., наблюденията в хода на учебния процес, резултатите от входящата анкета и финалните тестове, разговорите и дискусиите с обучаемите водят до няколко основни извода.

Обучението по юридическа терминология е постигнало своите цели и задачи.

Удовлетвореността на участниците е висока. Повечето участници в курса се обединяват около мнението, че проведеният курс им е бил от изключителна полза, с полезно и подходящо съдържание, интересни учебни дейности и добре подготвени преподаватели. Оценката на повечето анкетираните е, че ще могат да се възползват и да прилагат наученото в работата си. Много от анкетираните посочват, че ще препоръчат курса на свои колеги.

Сред другите характеристики на преминалото обучение са: активното участие на обучаемите; подходящите ресурси; полезно и подходящо за съответната целева група съдържание; интегрирането



на електронен формат в обучението чрез мултимедийни продукти и самообучителни ресурси във виртуална среда; интересни, мотивиращи, ангажиращи и стимулиращи учебни дейности.

Постигнати са много високи резултати на финалните изпит-тестове, посочени в Раздел 2 по-горе.

Предложения на основата на изразените от обучаемите мнения и наблюдения от страна на Изпълнителя:

.....  
.....

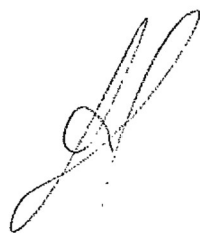
Дата:

Подпис:

28.05.2020  
ПЛОВЕН

На основание чл.37 от  
ЗОП

Иван Иванов,  
Управител  
ЗА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ  
И МЕНИДЖМЪНТ  
\*\*\*  
ПЪТ СЪЛЪНАРСКИ





**ЦЕНТЪР ЗА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ  
И МЕНИДЖМЪНТ ООД**

Гр. Плевен, ул. „Дойран“ 63,, тел. 064/800792, e-mail: europe.pleven@abv.bg



**ЦЕНТЪР ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ**

ОБРАЗЕЦ !

**СЕРТИФИКАТ**

№ ..... ОТ.....

**ИМЕ ПРЕЗИМЕ ФАМИЛИЯ**

**ЗАВЪРШИ УСПЕШНО КУРС НА ТЕМА**

**УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА**

**ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА КУРСА: 16 УЧЕБНИ ЧАСА**

На основание чл.37 от ЗОП

Управител:

/Цв. Маринов/

ps.europeschools.net

Приложение 4 - Към Договор за обществена поръчка ...../.....2021 г.



*Handwritten signature or initials.*



1

2

Приложение № 4в. Списък на преподавателите, които участникът ще ползва за изпълнение на Обособена позиция № 3 „Провеждане на поведенчески обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“

**СПИСЪК НА ПРЕПОДАВАТЕЛИТЕ,  
които ще участват в изпълнение на поръчката**

Долуподписаният **ЦВЕТОЗАР ИВАНОВ МАРИНОВ**

в качеството си на **УПРАВИТЕЛ**

на **ЦЕНТЪР ЗА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ И МЕНИДЖМЪНТ ООД**

ЕИК 824125397 - участник в процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет: „Провеждане на обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“, референтен № PPS20-017, Обособена позиция № 3 - „Провеждане на поведенчески обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“

Преподавателите, с които предлагаме да изпълним обществената поръчка в съответствие с изискванията на възложителя са:

| №  | Име и фамилия на преподавателя      | Правоотношение на участника с преподавателя<br><i>(участникът посочва дали лицето е служител по трудово или гражданско правоотношение)</i> | Образование и професионална компетентност на преподавателя, който ще провежда поведенчески обучения<br><i>(участникът посочва притежаваният от лицето № на документ, специалността, образователно-квалификационната степен, от кого и кога е издаден)</i> | Проведени обучения от преподавателя, за последните 3 години, техните получатели и брой обучени<br><i>(участникът изброява проведените от преподавателя обучения, периода през който са проведени, получателите на посочените обучения-фирми, организации, лица и броя на обучените)</i> | Ще обучава служителите в следните градове и видове/теми поведенчески обучения<br><i>(участникът посочва града, в който преподавателя ще преподава и съответно нивото/ата, в което преподавателят ще провежда обученията)</i> | Доказателства за проведените обучения<br><i>(посочване на приложен документ или публичен регистър)</i> |
|----|-------------------------------------|--|---|---|--|--|
| 1. | Проф. Даниела Христова Тасевска д-р | Гражданско правоотношение  | Диплома Серия А 87 № 004439, Рег.№ 15012/1989г., Предучилищна педагогика, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново,<br><br>Диплома № 28485/19.05.2003   | Общо проведени 120 обучения, както следва:<br><br>-29 обучение с период 27.03.2017 г. – 27.02.2020  | София, Плевен, Монтана всички теми   | Референция с Изх.№ 027 от 27.04.2020 г. от РААБЕ   |

*Списък*

ИЧМ

|  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  | г., Доктор по психология, Висша Атестационна Комисия ,<br><br>Диплома № ВТ-14 1-0070/09.10.2014 г., Професор, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново | г., РААБЕ – 816 обучени лица,<br>-5 обучение с период 01.09.2017 г.- 20.01.2020 г., ИЦ „Протекта“ ЕООД – 133<br><br>-11 обучения с период 01.07.2017 г.- 15.02.2020 г., Лидерска академия „ГЛОУ“ – 434<br><br>-6 обучения с период 15.10.2018 г.- 15.01.2020 г., СУ „Е. Станев“ – 172<br><br>-4 обучения с период 01.01.2020 г.- 31.03.2020 г., Педагогическ и специалисти – 471 обучени лица,<br><br>-6 обучения с период 26.05.2017 г.- 03.11.2019 г., ДГ „Пролет“ гр. Сандански – 157 обучени лица,<br><br>-4 обучения с период 01.09.2017 г.- 30.06.2019 г., ОУ „Св.П. Хилендарски“ – 136 обучени лица,<br><br>-7 обучения с период 2018 г.-2019 г., Сдружение АРГИ – 136 обучени лица,<br><br>-7 обучения с период 2018 г.-2019 г., Сдружение АРГИ – 124 обучени лица, | България ЕООД<br><br>Референция от 26.04.2020 г. от ИЦ „Протекта“ ЕООД<br><br>Референция от 21.04.2020 г. от Сдружение „Момичетата управляват нашия свят“<br><br>Референция с Изх.№ РД 07-659 от 12.03.2020 г. от СУ „Е. Станев“ гр. В. Търново<br><br>Референция с от 29.04.2020 г. от Клет България ООД<br><br>Референция с Изх.№ 110 от 08.04.2020 г. от ДГ „Пролет“ гр. Сандански<br><br>Референция с от 21.04.2020 г. от ОУ „Св. Паисий Хилендарски“ гр. Каблешково<br><br>Референция с Изх.№ ЦН-НПО-06 от 21.04.2020 г. от Сдружение АРГИ<br><br>Референция с Изх.№ ЦН-НПО-05 от 21.04.2020 г. от Сдружение |
|--|--|--|--|---|---|

|    |                                   |                           |   |  |                    |  |
|----|-----------------------------------|---------------------------|---|--|--------------------|--|
|    |                                   |                           |   | <p>-31 обучения с период 01.09.2017 г.-30.05.2019 г., ЕИЦ-В. Търново – 564 обучени лица,</p> <p>-6 обучения с период 20.09.2017 г.-28.02.2020 г., ОУ „Бачо Киро“ – 180 обучени лица,</p> <p>-4 обучения с период 20.11.2019 г.-20.02.2020 г., Эксперти, Директори – 60 обучени лица,</p>   |                    | <p>АРГИ</p> <p>Референция от 22.04.2020 г. от Европейски информационен център гр. В. Търново</p> <p>Референция с Изх.№ 295 от 21.04.2020 г. от ОУ „Бачо Киро“ гр. В. Търново</p> <p>Референция с Изх.№ 94-1262 от 24.04.2020 г. от МОН</p> |
| 2. | Гл. ас. д-р Манол Николов Манолов | Гражданско правоотношение | <p>Диплома серия ПУ-2012, № 044749, Рег.№ КГР-377/28.09.2012 г., Консултативна психология, ПУ „Паисий Хилендарски“ гр. Пловдив,</p> <p>Диплома № ВТ-18 4-0035/18.10.2018 г., Доктор по социална психология, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново от</p> | <p><b>Общо проведени 138 обучения, както следва:</b></p> <p>-15 обучения с период 01.06.2017 г.-30.09.2019 г., Учители и педагогически съветници, училища Пловдив, Обществени възпитатели и членове на МКБППМН - Пловдив – 281 обучени лица,</p> <p>-123 обучения с период 01.03.2017 г.-29.02.2020 г., Фондация „Институт за съвременна психология“ - 3690 обучени лица</p> | София, всички теми | <p>Референция с Изх.№ 2070-НЕТ-320(1) от 22.04.2020 г. От МКБППМН при Район Южен</p> <p>Референция от 24.04.2020 г. от Фондация „Институт за съвременна психология“</p>  |
| 3. | Минчо Николов                     | Гражданско                | Диплома Серия   | Общо   | София,             |  |

УЧУ

1413

|    |                                     |                           |   |  |   |   |
|----|-------------------------------------|---------------------------|---|--|---|---|
|    | Минчев                              | правоотношение            | А-2009 СУ, Рег.№ M199485/03.05.2010 г., Психология, СУ „Св. Климент Охридски“ гр. София   | проведени 141 обучения, както следва: -141 обучения с период 03.01.2017 г.-29.02.2020 г., Фондация „Институт за съвременна психология“ - 4261 обучени лица,      | всички теми                             | Референция от 24.04.2020 г. от Фондация „Институт за съвременна психология“ |
| 4. | Д-р Дончо Стоянов Донев             | Гражданско правоотношение | Диплома серия ВТУ-2011, № 058092, Рег.№ 69774/10.11.2011 г., Психология. Социална психология, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново,   | Общо проведени 145 обучения, както следва: -145 обучения с период 03.01.2017 г.-29.02.2020 г., Фондация „Институт за съвременна психология“ - 3850 обучени лица, | София, всички теми                      | Референция от 23.04.2020 г. от Фондация „Институт за съвременна психология“ |
| 5. | Д-р Маргарита Мавродијева Калейнска | Гражданско правоотношение | Диплома серия ИУ-10, № 025586, Рег.№ 10103/15.11.2010 г., Бизнес консултиране, Икономически университет – гр. Варна,<br><br>Диплома № ВТ-19 4-0041/17.06.2019 г., Доктор по Теория на възпитанието и дидактика, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново, | Общо проведени 133 обучения, както следва: -133 обучения с период 01.03.2017 г.-29.02.2020 г., Фондация „Институт за съвременна психология“ - 3990 обучени лица, | София, Плевен, всички теми              | Референция от 24.04.2020 г. от Фондация „Институт за съвременна психология“ |
| 6. | Иван Кирилов Иванов                 | Гражданско правоотношение | Диплома серия А-95 СУ, № 128774/10.06.1996 г., Психология, СУ „Св. Климент Охридски“ гр. София,   | Общо проведени 78 обучения, както следва: -50 обучения с период 01.03.2018 г.-29.02.2020 г., Фондация „Институт за съвременна психология“ - 1500 обучени лица,   | София, Благоевград, Монтана всички теми | Референция от 24.04.2020 г. от Фондация „Институт за съвременна психология“ |



|  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  |  | <p>-2 обучения с период м. Април 2017 г., м. Юни 2017 г., Асоциация „Ная“ – гр. Търговище – 12 обучени лица,</p> <p>-2 обучения с период м. Септември 2017 г., м. Октомври 2017 г., „Неохим“ – гр. Димитровград – 30 обучени лица,</p> <p>-3 обучения с период м. Декември 2017г.-2019г., Политическа академия „Атанас Буров“ – гр. Г. Оряховица – 45 обучени лица,</p> <p>-2 обучения с период м. Април 2018 г., м. Февруари 2019 г., ОУ „Вела Благоева“ – гр. В. Търново – 30 обучени лица,</p> <p>-8 обучения с период м. Април – м. Юли 2018 г., „Институт по психология на МВР“ – гр. София – 160 обучени лица,</p> <p>-3 обучения с период м. Февруари 2017г. – 2019 г., Политическа академия „Димитър Паница“ – гр. София – 120 обучени лица,</p> <p>-8 обучения с</p> | <p>Референция от 22.04.2020 г. от Институт „Психология на групите“</p> |
|--|--|--|--|---|--|

*Handwritten signature*

|    |   |                                   |  |   |   |  |
|----|---|-----------------------------------|--|---|---|--|
|    |   |                                   |  | период м.<br>Октомври<br>2019 г. – м.<br>Април 2020 г.,<br>ВКБООН (The<br>UN Refugee<br>Agency)<br>България – 15<br>обучени лица  |   |  |
| 7. | Цветелина<br>Йорданова<br>Нешкова       | Гражданско<br>правоотноше-<br>ние | <p>Диплома серия<br/>ХТМУ-2007, №<br/>048418, Рег.№<br/>000478/2007 г.,<br/>Стопанско<br/>управление,<br/>Химикотехнологи-<br/>чен и<br/>металургичен<br/>университет – гр.<br/>София,</p> <p>Диплома серия<br/>ВУЗФ-2015, №<br/>001526, Рег.№<br/>153062/05.03.201<br/>5 г.,<br/>Корпоративна<br/>социална<br/>отговорност,<br/>Висшето<br/>училище по<br/>застраховане и<br/>финанси – гр.<br/>София</p> | <p><b>Общо<br/>проведени<br/>167<br/>обучения,<br/>както<br/>следва:</b><br/>-28 обучения<br/>с общ брой<br/>обучени лица<br/>– 960,<br/>-6 обучения с<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>– 578,<br/>-3 обучения с<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>– 62,<br/>-2 обучения с<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>– 57</p> <p>-84 обучения<br/>с период на<br/>обучение<br/>23.01.2019 г.<br/>– 10.08.2019<br/>г., общ брой<br/>обучени лица<br/>131</p> <p>-12 обучения<br/>с общ брой<br/>обучаеми<br/>328,<br/>-16 обучения<br/>с общ брой<br/>обучаеми<br/>124,<br/>-12 обучения<br/>с общ брой<br/>обучаеми 60,<br/>-3 обучения с<br/>общ брой<br/>обучаеми 85,<br/>-1 обучение с<br/>общ брой<br/>обучаеми 30</p> | София,<br>Благоевград,<br>Плевен,<br>Монтана<br>всички теми | <p>Референция с<br/>Изх.№ 08-<br/>БПМР-<br/>ПБ/15.04.2020<br/>г. от Българска<br/>платформа за<br/>международно<br/>развитие</p> <p>Референция с<br/>Изх.№28/10.04.<br/>2020 г. от Ел<br/>форт ЕООД гр.<br/>Бургас</p> <p>Референция с<br/>Изх.№ ДХ-<br/>НПО-<br/>09/24.04.2020 г.<br/>от Сдружение<br/>„Алианс за<br/>регионални и<br/>граждански<br/>инициативи“ гр.<br/>София</p> |
| 8. | Проф.<br>Гергана<br>Христова<br>Дянкова | Гражданско<br>правоотноше-<br>ние | Диплома серия А<br>83, № 002443,<br>Рег.№ 968/1984<br>г., Начална<br>училищна<br>педагогика, Висш<br>педагогически<br>институт гр.<br>Благоевград,   | <b>Общо<br/>проведени<br/>114<br/>обучения,<br/>както следва</b><br>-6 обучения с<br>период<br>01.09.2017 г.-<br>30.11.2019 г.,   | Благоевград,<br>София,<br>Плевен,<br>Монтана<br>всички теми | Референция от<br>21.04.2020 г. от<br>ОУ „Св. Паисий  |

|  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  | <p>Диплома № 27488/13.08.2001 г., Доктор, Висша атестационна комисия,</p> <p>Диплома № 22119/10.09.2003 г., Доцент, Висша атестационна комисия</p> | <p>ОУ „Св. П. Хилендарски“ гр. Каблешков, общ брой обучени лица 222,</p> <p>-5 обучения с период 01.09.2017 г.-20.01.2020 г., ИЦ „Протекта“ ЕООД, общ брой обучени лица 133,</p> <p>-22 обучения с период 22.04.2017 г.-27.02.2020 г., РААБЕ, общ брой обучени лица 684,</p> <p>-6 обучения с период 15.10.2018 г.-15.01.2020 г., СУ „Е. Станев“, общ брой обучени лица 172,</p> <p>-6 обучения с период .2018 г.- 2020 г., Педагогическ и специалисти, общ брой обучени лица 117,</p> <p>-7 обучения с период .2018 г.- 2019 г., общ брой обучени лица 124,</p> <p>-13 обучения с период 01.07.2017 г.-15.02.2020 г., Лидерска академия „ГЛОУ“ общ брой обучени лица 313,</p> <p>-27 обучения с период 01.09.2017 г.-30.01.2020 г., ЕИЦ-В.</p> | <p>Хилендарски“ гр. Каблешков</p> <p>Референция от 26.04.2020 г. от ИЦ „Протекта“ ЕООД гр. Благоевград</p> <p>Референция с Изх.№026/27.04.2020 г. от РААБЕ България ЕООД</p> <p>Референция с Изх.№ РД07-659/12.03.2020 г. от СУ „Емилиян Станев гр. В. Търново</p> <p>Референция с Изх.№ ЦН-НПО-04/14.04.2020 г. от Сдружение АРГИ</p> <p>Референция с Изх.№ ЦН-НПО-03/14.04.2020 г. от Сдружение АРГИ</p> <p>Референция с от 21.04.2020 г. от Сдружение „Момичетата управляват нашия свят“ гр. В. Търново</p> <p>Референция с от 22.04.2020 г. от ЕИЦ гр. В. Търново</p> |
|--|--|--|--|---|---|

*Handwritten signature*

|  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  | <p>Търново, общ брой обучени лица 505,</p> <p>-1 обучение с период 13.06.2017 г.- 15.06.2017 г., РТИК, общ брой обучени лица 14,</p> <p>-3 обучение с период 03.01.2019 г.- 30.12.2019 г., Институт за съвременна психология ЕООД, общ брой обучени лица 141,</p> <p>-6 обучение с период 15.09.2017 г.- 30.03.2019 г., ДГ „Пролет“ гр. Сандански, общ брой обучени лица 174,</p> <p>-9 обучение с период 01.05.2017 г.- 29.02.2020 г., Учители и Директори, общ брой обучени лица 300,</p> <p>-1 обучение с период 01.05.2017 г.- 01.05.2018 г., СУ „П. Хилендарски“ с. Абланица, общ брой обучени лица 27,</p> <p>-1 обучение с период 01.05.2018 г.- 01.05.2019 г., Второ основно училище „Д. Благоев“ гр. Благоевград, общ брой обучени лица 25</p> | <p>Референция с Изх.№ 15.2.1.023/40/0 5.12.2017 г. от Русенска търговско – индустриална камара гр. Русе</p> <p>Референция от 23.04.2020 г. от Институт за съвременна психология ЕООД гр. Стара Загора</p> <p>Референция с Изх.№ 111/16.04.2020 г. от ДГ „Пролет“ гр. Сандански</p> <p>Референция от 23.04.2020 г. от ЮЗУ „Неофит Рилски“ гр. Благоевград</p> <p>Референция от 23.04.2020 г. от Интераула – ЕООД гр. Благоевград</p> |
|--|--|--|--|---|---|

|    |                                      |                           |   |  |   |  |
|----|--------------------------------------|---------------------------|---|--|---|--|
|    |                                      |                           |   | -1 обучение с период 12.10.2018 г.-14.10.2018 г.,  |   | Референция от 12.12.2018 г. от Българско дружество по Логотерапия и Екзистенциална психотерапия гр. Пловдив  |
| 9. | Доц. д-р София Христова Дерменджиева | Гражданско правоотношение | <p>Диплома серия А 87, № 004440, Рег.№ 15949/1989 г., Предучилищна педагогика, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново,</p> <p>Диплома № 30353/10.06.2006 г., Доктор, Висша атестационна комисия</p> <p>Диплома № 26832/16.03.2011 г., Доцент, Висша атестационна комисия,</p> | <p><b>Общо проведени 111 обучения, както следва</b></p> <p>-19 обучения с период 27.03.2017 г.-27.02.2020 г., РААБЕ, общ брой обучени лица 630,</p> <p>-5 обучения с период 01.09.2017 г.-20.01.2020 г., ИЦ „Протекта“ ЕООД, общ брой обучени лица 133,</p> <p>-1 обучение с период 01.05.2017 г.-01.05.2018 г., СУ „П. Хилендарски“ с. Абланица, общ брой обучени лица 31,</p> <p>-1 обучение с период 01.05.2018 г.-01.05.2019 г., Второ основно училище „Д. Благоев“ гр. Благоевград, общ брой обучени лица 25,</p> <p>-1 обучение на 17.12.2019 г., Педагогическ и специалисти, общ брой обучени лица 70,</p> <p>-8 обучения с период 2018 г.-2019 г.,</p> | Благоевград, София, Плевен, Монтана всички теми | <p>Референция с Изх.№ 025/27.04.2020 г. от РААБЕ България ЕООД</p> <p>Референция от 26.04.2020 г. от ИЦ „Протекта“ ЕООД гр. Благоевград</p> <p>Референция от 23.04.2020 г. от Интераула – ЕООД гр. Благоевград</p> <p>Референция от 29.04.2020 г. от Клет България ООД гр. София</p> <p>Референция с Изх.№ ЦН-НПО-</p> |

*Жу*

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | <p>Педагогическ и специалисти, общ брой обучени лица 142,</p> <p>-7 обучения с период 2018 г.- 2019 г., общ брой обучени лица 124,</p> <p>-6 обучения с период 15.09.2017 г.- 30.03.2019 г., ДГ „Пролет“ гр. Сандански, общ брой обучени лица 174,</p> <p>-34 обучения с период 01.05.2017 г.- 30.01.2020 г., ЕИЦ – В. Търново, общ брой обучени лица 651,</p> <p>-4 обучения с период 03.01.2019 г.- 30.12.2019 г., Институт за съвременна психология, общ брой обучени лица 181,</p> <p>-8 обучения с период 01.07.2017 г.- 15.02.2020 г., Лидерска академия ГЛОУ, общ брой обучени лица 249,</p> <p>-2 обучения с период 05.06.2017 г.- 15.06.2017 г., ДГ „Звънче“ гр. Козлодуй и ДГ „Радост“ с. Гложене, общ брой обучени лица 45,</p> | <p>08/14.04.2020 г. от Сдружение АРГИ</p> <p>Референция с Изх.№ ЦН-НПО-07/14.04.2020 г. от Сдружение АРГИ</p> <p>Референция с Изх.№ 111/16.04.2020 г. от ДГ „Пролет“ гр. Сандански</p> <p>Референция от 22.04.2020 г. от ЕИЦ – Велико Търново</p> <p>Референция от 23.04.2020 г. от Институт за съвременна психология гр. Стара Загора</p> <p>Референция от 21.04.2020 г. от Сдружение „Момичетата управляват нашия свят“ гр. Велико Търново</p> <p>Референция от 23.04.2020 г. от Сдружение „Нов път“ гр. Хайредин</p> |
|--|--|--|--|--|---|

|     |                                |                           |   |  |   |   |
|-----|--------------------------------|---------------------------|---|--|---|---|
|     |                                |                           |   | <p>-6 обучения с период 01.09.2017 г.-30.11.2019 г., ОУ „Св. П. Хилендарски“ гр. Каблешково, общ брой обучени лица 222,</p> <p>-1 обучение с период 13.06.2017 г.-15.06.2017 г., общ брой обучени лица 14,</p> <p>-7 обучения с период 01.05.2017 г.-01.05.2019 г., Учители и Директори, общ брой обучени лица 270,</p> <p>-1 обучение на 13.05.2017 г., Учители и Директори</p> |   | <p>Референция от 21.04.2020 г. от ОУ „Св. Паисий Хилендарски“ гр. Каблешково Хилендарски“ гр. Каблешково</p> <p>Референция от Русенска търговско индустриална камара</p> <p>Референция от 23.04.2020 г. от ЮЗУ „Неофит Рилски“ гр. Благоевград</p> <p>Референция от 23.04.2020 г. от Евроклас консулт прим ЕООД гр. Пловдив</p> |
| 10. | Златко<br>Димитров<br>Теохаров | Гражданско правоотношение | <p>Диплома № 114733/22.10.1990 г., Философия, СУ „Климент Охридски“ гр. София</p> | <p>Общо проведени 117 обучения, както следва -36 обучения с период 2017 г.-2020 г., Асоциация „Ная“, общ брой обучени лица 100,</p> <p>-36 обучения с период 2017 г.-2020 г., ЦОП гр. Д. Баня, общ брой обучени лица 9,</p> <p>-2 обучения с период м. Септември 2017 г.-м. Октомври 2017 г., „Неохим“ гр. Димитровград, общ брой обучени лица</p>                               | София,<br>Плевен,<br>Монтана<br>всички теми | <p>Референция от 27.04.2020 г. от Сдружение „Асоциация Ная“ гр. Търговище</p> <p>Референция с Изх.№ 59/27.04.2020 г. от ЦОП гр. Долна Баня</p> <p>Референция от 27.04.2020 г. от Институт по психология на групите гр. София</p>  |

*Handwritten signature*

1421

|  |  |  |  |   |  |  |
|--|--|--|--|---|--|--|
|  |  |  |  | <p>30,</p> <p>-5 обучения с период м. Януари 2017 г.-м. Декември 2017 г., Фондация Цедака – Шалом, общ брой обучени лица 20,</p> <p>-9 обучения с период 2017 г.-2019 г., Фондация Цедака – Шалом, общ брой обучени лица 12,</p> <p>-2 обучения с период м. Октомври 2017 г.-м. Ноември 2017 г., Абви ЕООД общ брой обучени лица 20,</p> <p>-3 обучения с период 2017 г.-2019 г., ПА „А. Буров“ гр. Г. Оряховица, общ брой обучени лица 45,</p> <p>-1 обучение с период м. Април 2018 г., Сдружение „Фабрика за идеи“, общ брой обучени лица 13,</p> <p>-1 обучение с период м. Май 2018 г, Абви ЕООД, общ брой обучени лица 18,</p> <p>-1 обучение с период м. Ноември 2018 г., Фондация Цедака-Шалом, общ брой обучени лица 20,</p> |  |  |
|--|--|--|--|---|--|--|



|     |                              |                           |  |   |                                    |   |
|-----|------------------------------|---------------------------|--|---|------------------------------------|---|
|     |                              |                           |  | <p>-2 обучения с период м. Април 2018 г.- м. Февруари 2019 г., ОУ „В. Благоева“ гр. В. Търново, общ брой обучени лица 30,</p> <p>-8 обучения с период м. Април 2018 г –м. Юли 2018 г., ИП на МВП гр. София, общ брой обучени лица 160,</p> <p>-1 обучение с период м. Април 2019 г Ойроком – ПР ГмбХ, общ брой обучени лица 17,</p> <p>-1 обучение с период м. Юли 2019 г., Сдружение „Фабрика за идеи“, общ брой обучени лица 3,</p> <p>-1 обучение с период м. Ноември 2019, Евро Аксес Консулт ЕООД, общ брой обучени лица 25,</p> <p>-8 обучения с период м. Октомври 2019-М. Април 2020 г., Международна агенция по миграция, общ брой обучени лица 15</p> |                                    |   |
| 11. | Жюстин Томс<br>Джадала Мария | Гражданско правоотношение | Диплома серия А 97 СУ, Рег. № М00138717/07.04 .1999 г., Философия, СУ „Климент Охридски“ гр. София | Общо проведени 120 обучения, както следва -24 обучения с период 01.06.2018 г.-  | София, Плевен, Монтана всички теми | Референция от 28.04.2020 г. от Организация Ей Би Си Дизайн енд Комюникейшън |

|  |  |  |  |   |  |  |
|--|--|--|--|---|--|--|
|  |  |  |  | <p>30.10.2018 г.,<br/>Фондация<br/>Глобални<br/>Библиотеки,<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>420,</p> <p>-1 обучение<br/>на 26.07.2019<br/>г., Читалище<br/>Д. Вадин, общ<br/>брой обучени<br/>лица 25,</p> <p>-2 обучения с<br/>период<br/>01.06.2019 г.-<br/>29.02.2020 г.,<br/>Фондация 42,<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>35,</p> <p>-1 обучение<br/>на 20.02.2020<br/>г., НБУ, общ<br/>брой обучени<br/>лица 60,</p> <p>-36 обучения<br/>с период<br/>10.05.2019 г.-<br/>20.12.2019 г.,<br/>Фондация<br/>Каузи, общ<br/>брой обучени<br/>лица 550,</p> <p>-2 обучения с<br/>период<br/>10.05.2019 г.-<br/>20.12.2019 г.,<br/>Гьоте<br/>институт<br/>България,<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>30,</p> <p>-4 обучения с<br/>период<br/>03.2020 г.-<br/>04.2020 г.,<br/>Фондация<br/>Каузи, общ<br/>брой обучени<br/>лица 60,</p> <p>-6 обучения с<br/>период<br/>06.2018г.-<br/>04.2020 г.,<br/>СофтУни<br/>ЦПО, общ<br/>брой обучени<br/>лица 800,</p> |  |  |
|--|--|--|--|---|--|--|

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>-2 обучения с период 11.2019 г.- 04.2020 г., Ей Би Си Дизайн, общ брой обучени лица 26,</p> <p>-2 обучения с период 03.2019 г.- 02.2020 г., Фондация Тръст за социална алтернатива, общ брой обучени лица 48,</p> <p>-4 обучения с период 02.2019 г.- 02.2020 г., Фондация Бикоуз, общ брой обучени лица 60,</p> <p>-4 обучения с период 02.2019 г.- 11.2019 г., Еконт, общ брой обучени лица 60,</p> <p>-1 обучение с период 05.2019 г, Хармоника, общ брой обучени лица 8,</p> <p>-1 обучение с период 05.2019 г, Фондация Градище Габрово, общ брой обучени лица 14,</p> <p>-2 обучения с период 05.2019 г, в-к Марица Пловдив, общ брой обучени лица 24,</p> <p>-1 обучение с период 06.2019 г,</p> |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>ФТС<br/>България,<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>16,</p> <p>-4 обучения с<br/>период<br/>08.2018 г.-<br/>Рощ<br/>България,<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>60,</p> <p>-4 обучения с<br/>период<br/>10.2019 г.-<br/>02.2020 г.,<br/>Испанска<br/>гимназия<br/>София, общ<br/>брой обучени<br/>лица 80,</p> <p>-3 обучения с<br/>период<br/>03.2019 г.-<br/>03.2020 г.,<br/>Училище за<br/>бъдеще -<br/>интелектика,<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>60,</p> <p>-3 обучения с<br/>период<br/>06.2019 г.-<br/>10.2019 г.,<br/>Адвайзор и<br/>Джъстин<br/>тайм-София,<br/>Перник,<br/>Благоевград,<br/>общ брой<br/>обучени лица<br/>36,</p> <p>-1 обучение с<br/>период<br/>07.2019 г,<br/>Бритиш скул<br/>София, общ<br/>брой обучени<br/>лица 12,</p> <p>-1 обучение с<br/>период<br/>08.2019 г., ЧУ<br/>Цар Симеон<br/>Велики, общ<br/>брой обучени<br/>лица 10,</p> <p>-1 обучение с<br/>период</p> |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|



|     |                                 |                           |  |   |                                    |  |
|-----|---------------------------------|---------------------------|--|---|------------------------------------|--|
|     |                                 |                           |  | <p>08.2018 г., БАИТ, общ брой обучени лица 26,</p> <p>-4 обучения с период 02.2018 г.-03.2020 г., ИАБ България, общ брой обучени лица 88,</p> <p>-3 обучения с период 11.2018 г., EEGamigSummit, общ брой обучени лица 24,</p> <p>-1 обучение с период 05.2019 г., 7 Ключа София, общ брой обучени лица 10,</p> <p>-1 обучение на 28.01.2020 г., Ей Би Си Дизайн, общ брой обучени лица 12,</p> <p>-1 обучение на 11.06.2019 г., Ей Би Си Дизайн, общ брой обучени лица 14,</p> |                                    |  |
| 12. | Елена Тодорова Иванова Кирицова | Гражданско правоотношение | Диплома № 103754/15.11.198 6 г., Психология, СУ „Климент Охридски“ гр. София | <p>Общо проведени 136 обучения, както следва</p> <p>-68 обучения с период 2019 г.-2020 г., Безработни и неактивни лица, общ брой обучени лица 68,</p> <p>-68 обучения с период 2017 г.-2020 г., Заети, незаети и икономически неактивни лица, общ</p>   | Плевен, София, Монтана всички теми | <p>Референция от 30.04.2020 г. от Община Брацигово</p> <p>Референция от 28.04.2020 г. от Сдружение „Развитие на личността и човешките общности“ Плевен</p> |

1427

|     |                                   |                           |  |   |                                     |   |
|-----|-----------------------------------|---------------------------|--|---|-------------------------------------|---|
|     |                                   |                           |  | брой обучени лица 407,  |                                     |   |
| 13. | Даниела Трифонова Кермова         | Гражданско правоотношение | Диплома серия ВТ-2007, Рег.№ 56147/2007 г., Психология, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново   | Общо проведени 113 обучения, както следва -113 обучения с период 2017 г.-2019 г., незаети и икономически неактивни лица, общ брой обучени лица 140  | Плевен, София всички теми           | Референция от 28.04.2020 г. от Сдружение „Развитие на личността и човешките общности“ Плевен  |
| 14. | Д-р Александър Василев Кръстев    | Гражданско правоотношение | Диплома серия ВТУ-2005, Рег.№ 49778/2005 г., Психология, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново,<br><br>Диплома № ВТ-13 4-0056/2013 г., Доктор, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново | Общо проведени 110 обучения, както следва -75 обучения с период 2017 г.-2019 г., студенти, общ брой обучени лица 1304,<br><br>-4 обучения с период 2017 г.-2018 г., родители, общ брой обучени лица 40,<br><br>-3 обучения с период 2018 г.-2019 г., деца, общ брой обучени лица 30,<br><br>-28 обучения с период 2017 г.-2019 г., специалисти, общ брой обучени лица 814 | Плевен, София, Монтана, всички теми | Служебна бележка с Изх.№ РД-20-56/30.04.2020 г. от ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ – Педагогически колеж гр. Плевен<br><br>Референция от 28.04.2020 г. от Сдружение „Развитие на личността и човешките общности“ Плевен<br><br>Референция от 28.04.2020 г. от НИОПП гр. София |
| 15. | Доц. д-р Анелия Сласова Рангелова | Гражданско правоотношение | Диплома № 095245/19.04.1982 г., Психология, СУ „Св. Климент Охридски“ гр. София,<br><br>Диплома № ВТ-15 4-0015/28.01.2015 г., Доктор, ВТУ  | Общо проведени 83 обучения, както следва -61 обучения с период 2017 г.-2020 г., студенти, общ брой обучени лица 1382,   | Плевен, София, Монтана всички теми  | Служебна бележка с Изх.№ РД-20-55/30.04.2020 г. от ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ – Педагогически колеж гр. Плевен   |

|     |                       |                           |   |   |   |   |
|-----|-----------------------|---------------------------|---|---|---|---|
|     |                       |                           | <p>„Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново,</p> <p>Диплома № ВТ-17 3-0113/06.10.2017 г., Доцент, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ гр. В. Търново,</p>   | <p>-4 обучения с период 2017 г.-2018 г., родители, общ брой обучени лица 40,</p> <p>-3 обучения с период 2018 г.-2019 г., деца, общ брой обучени лица 30,</p> <p>-2 обучение с период 2018 г.-2020 г., специалисти, общ брой обучени лица 120,</p> <p>-9 обучения с период 19.04.2018 г.-16.12.2019 г., педагогически специалисти, общ брой обучени лица 149,</p> <p>-2 обучения с период м. Март 2017 г.- м. Август 2018 г., родители,</p> <p>-1 обучение с период м. Април 2017 г., родители,</p> <p>-1 обучение с период м. Април 2018 г., родители,</p> |   | <p>Референция от 28.04.2020 г. от Сдружение „Развитие на личността и човешките общности“ Плевен</p> <p>Референция от 28.04.2020 г. от НИОПП гр. София</p> <p>Референция Изх. № 28/30.04.2020 г. от ЦКПС към ЦЧЕМ ООД гр. Плевен</p> <p>Референция от 05.11.2018 г. от Дружество „Знание“ Плевен</p> |
| 16. | Николай Сашков Цанков | Гражданско правоотношение | <p>Диплома серия ЮЗУ 2000, Рег.№ 501288/2000 г., Химия и физика, ЮЗУ „Н. Рилски“ гр. Благоевград,</p> <p>Диплома № 33675/23.12.2009 г., Доктор, Висша атестационна комисия</p> <p>Удостоверение № 061/24.11.2014 г., Доцент ЮЗУ „Н.</p> | <p><b>Общо проведени 41 обучения, както следва</b></p> <p>-14 обучения с период 21.04.2018 г.-03.03.2020 г., Преподаватели, общ брой обучени лица 359,</p> <p>-3 обучения с период 21.06.2017 г.-23.02.2020 г.,</p>   | Благоевград, София, Монтана всички теми | <p>Референция от 24.04.2020 г. от Фирма „Евроклас консулт“ ЕООД гр. Пловдив</p> <p>Референция от 22.04.2020 г. от Фирма „Елгарди“</p>   |

|  |  |  |                          |  |  |
|--|--|--|--------------------------|--|--|
|  |  |  | Рилски" гр. Благоевград, | Преподавателите, общ брой обучени лица 152,<br><br>-6 обучения с период 02.11.2017 г.-02.07.2019 г., Преподавателите, общ брой обучени лица 246,<br><br>-4 обучения с период 01.07.2017 г.-15.03.2019 г., Преподавателите, общ брой обучени лица 182,<br><br>-11 обучения с период 10.03.2018 г.-21.05.2019 г., Преподавателите, общ брой обучени лица 442,<br><br>-3 обучения с период 08.06.2019 г.-05.02.2020 г., Преподавателите, общ брой обучени лица 57 | ЕООД гр. Пловдив<br><br>Референция от 22.04.2020 г. от Фирма „Евроклас консулт плюс“ ЕООД гр. Пловдив<br><br>Референция от 22.04.2020 г. от Фирма „Евроклас консулт прим“ ЕООД гр. Пловдив<br><br>Референция от 22.04.2020 г. от Фирма „Обединени училищни академии“ ЕООД<br><br>Референция с Изх.№ 028/27.04.2020 г. от РААБЕ България ЕООД |
|--|--|--|--------------------------|--|--|

**Бележки:** Списъкът следва да е придружен с доказателства за проведените обучения.

Информиран съм, че Възложителят (включително чрез неговия помощен орган, а именно назначената за провеждане на поръчката оценителна комисия) ще обработва и съхранява личните ми данни, посочени в настоящата декларация, за целите на провеждане на обществената поръчка, като за целта ще предприеме всички необходими мерки за защита на личните ми данни, според действащата нормативна уредба.

Приложения: съгласно посоченото в таблицата

Дата 20.05.2020 г.  
/име, подпис и печат/

Декларатор:

Цветозар Карчов,  
Управител

На основание чл.37 от ЗОП





Приложение 5 - Към Договор за обществена поръчка ...../.....2021 г.



*Handwritten signature or initials.*





**Приложение № 10в Декларация за материално-техническа/ите база/и и оборудване за провеждане на обучения**

**ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА МАТЕРИАЛНО-ТЕХНИЧЕСКИТЕ БАЗИ И ОБОРУДВАНЕ**

Долуподписаният Цветозар Иванов Маринов  
(трите имена)

в качеството си на Управител  
(длъжност)

на ЦЕНТЪР ЗА ЧУЖДИ ИЕЗИЦИ И МЕНИДЖМЪНТ ООД,  
(наименование на кандидата)

ЕИК/БУЛСАТ 824125397 - участник в процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет: „Провеждане на обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“, референтен № PPS20-017, Обособена позиция № 3 „Провеждане на поведенчески обучения за служители на „ЧЕЗ Разпределение България“ АД“

**ДЕКЛАРИРАМ, ЧЕ:**

За провеждане на поведенчески обучения, разполагаме с материално технически бази и оборудване, както следва:

**За гр. София**

| № | Адрес на материално-техническата база  | Лице за контакт и координати<br>(име, фамилия, телефон, факс, e-mail)      | Статут на материално-техническата база<br>(собствена или наета)   | Описание материално-техническата база и на оборудването<br>(брой зали за обучения и брой места за обучаеми; видове и брой технически, учебни средства и материали; и др.)   | Допълнителен технически ресурс, осигуряващ ефективност и качество на поведенчески обучения (в случай че има такива) |
|---|--|--|---|---|---|
| 1 | Гр. София, ул. „Княз Борис 1“<br>№ 135, ет.3,<br>учебен център на Училища „Европа“ | Мargarита Кръстева<br>0899 21 64 41<br><br>Людмил Атанасов<br>0899 908 383 | Наета: Собственост на <b>ДОМИНИК МАРИЗ АТАНАСОВ</b> родена на 12.06.1959 г. с паспорт<br><b>На основание чл.37 от ЗОП</b><br><br>Казабланка Мароко, с пълномощник <b>Мargarита Николова Кръстева</b> , съгл. пълномощно с №56 от 23.05.2015 г. при Пенчо Христов Пенчев – завеждащ Консулската служба при Посолството на Република България в гр. Рабат Мароко и на <b>ЛЮДМИЛ СПАСОВ АТАНАСОВ</b><br><b>На основание чл.37 от ЗОП</b> | 4 бр. зали за обучение, с минимум 15 бр. седящи места за обучаемите – учебни маси, столове, бяла дъска, флипчарт – 2 бр., лаптоп – 4 бр., мултимедия 4 бр., интерактивни дъски – 2 бр, климатици – 4 бр., централно парно отопление | Интернет учебителна платформа, 50 бр. таблети   |

**За гр. Плевен**

| № | Адрес на материално-техническата база  | Лице за контакт и координати<br>(име, фамилия, телефон, факс, e-mail) | Статут на материално-техническата база<br>(собствена или наета)  | Описание материално-техническата база и на оборудването<br><br>(брой зали за обучения и брой места за обучаеми; видове и брой технически, учебни средства и материали; и др.)  | Допълнителен технически ресурс, осигуряващ ефективност и качество на поведенчески обучения (в случай че има такива) |
|---|--|---|--|--|---|
| 1 | Гр. Плевен,<br>бул. "Д. Попов"<br>№ 18, учебен център<br>Училища<br>„Европа“ | Вили Димчев<br>0888517442,<br>vilidim@mail.bg                         | Наета:<br>Собственост на:<br>Светлина ИН АД<br>ЕИК 114105126<br>гр. Плевен 5800<br>ул. Данаил Попов 18 | 5 бр. зали за обучение, с минимум 15 бр. седящи места за обучаемите – учебни маси, столове, бяла дъска, флипчарт – 2 бр., лаптоп – 5 бр., мултимедия 5 бр., интерактивни дъски – 4 бр., климатици – 5 бр., централно парно отопление | Интернет учебителна платформа<br>20 бр. таблети   |

**За гр. Монтана**

| № | Адрес на материално-техническата база   | Лице за контакт и координати<br>(име, фамилия, телефон, факс, e-mail) | Статут на материално-техническата база<br>(собствена или наета)   | Описание материално-техническата база и на оборудването<br><br>(брой зали за обучения и брой места за обучаеми; видове и брой технически, учебни средства и материали; и др.)  | Допълнителен технически ресурс, осигуряващ ефективност и качество на поведенчески обучения (в случай че има такива) |
|---|---|---|---|--|---|
| 1 | Гр. Монтана,<br>бул. "Трети март" № 66,<br>учебен център на Училища<br>„Европа“ | Пламен Благоев<br>Тел.096300244,<br>plamenova@gbg.bg                  | Наета:<br>Собственост на:<br>„Варвара 2“ ЕООД<br>ЕИК 111021146<br>гр. Монтана 3400<br>бул. Ал.<br>Стамболийски 52 | 5 бр. зали за обучение, с минимум 15 бр. седящи места за обучаемите – учебни маси, столове, бяла дъска, флипчарт – 1 бр., лаптоп – 5 бр., мултимедия 5 бр., интерактивна дъски – 1 бр., климатици – 4 бр., централно парно отопление | Интернет учебителна платформа<br>15 бр. таблети   |

**За гр. Благоевград**

| № | Адрес на материално-техническата база    | Лице за контакт и координати<br>(име, фамилия, телефон, факс, e-mail) | Статут на материално-техническата база<br>(собствена или наета)  | Описание материално-техническата база и на оборудването<br><br>(брой зали за обучения и брой места за обучаеми; видове и брой технически, учебни средства и материали; и др.)                  | Допълнителен технически ресурс, осигуряващ ефективност и качество на поведенчески обучения (в случай че има такива) |
|---|--|---|--|--|---|
| 1 | Гр. Благоевград,<br>ул. "Иван Михайлов 1 | Веселин Белинчев<br>0888311540,<br>pdesign.abv.bg                     | Наета: Собственост на:<br>АРБЕЛ ООД<br>ЕИК 101715535<br>гр. Благоевград<br>2700<br>ул. Иван Михайлов 1 | 4 бр. зали за обучение, с минимум 15 бр. седящи места за обучаемите – учебни маси, столове, бяла дъска, флипчарт – 1 бр., лаптоп – 4 бр., мултимедия 4 бр., климатици – 4 бр., централно парно | Интернет учебителна платформа<br>15 бр. таблети   |

**Минимално изискване:** Участникът да разполага във всяко от населените места, в които ще се провеждат обученията по предмета на поръчката, а именно: гр. София, гр. Монтана, гр. Плевен и гр. Благоевград, с поне един център за обучения (сграда, функционално обособени помещения в сграда или др. обект), който може да се ползва на каквото и да е вещно или облигационно основание (собственост, право на ползване, наем, дори като осигурен ресурс от трето лице съгласно чл. 65 от ЗОП), като всеки от центровете за обучение следва да разполага поне с една учебна зала, която да е оборудвана с поне 10 седящи места с възможност за обучение на поне 10 лица, както и със следните технически и обучителни средства и материали: мултимедия, дъска и/или флипчарт.

Информиран съм, че Възложителят (включително чрез неговия помощен орган, а именно назначената за провеждане на поръчката оценителна комисия) ще обработва и съхранява личните ми данни, посочени в настоящата декларация, за целите на провеждане на обществената поръчка, като за целта ще предприеме всички необходими мерки за защита на личните ми данни, според действащата нормативна уредба.

Дата 20.12.2020 г.

Декларатор: \_\_\_\_\_

/име, подпис и печат/

На основание чл.37  
от ЗОП



Handwritten mark or signature.



Приложение 6 - Към Договор за обществена поръчка ...../.....2021 г.



*Handwritten signature or initials.*



