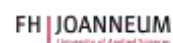


МАТРИЦА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Заглавие на проекта	Умения за корпоративно предприемачество (Skills for Corporate Entrepreneurship)
Акроним	SCOPE
Номер на договор за безвъзмездна помощ	2017-1-AT01-KA202-035043
Интелектуален резултат	IO 2
Име на продукта	Матрица на компетенциите
Дата на предоставяне	Август 2018 г.
Автор(и)	Campus 02

1



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Project Code: 2017-1-AT01-KA202-035043



SCOPE Матрица на КОМПЕТЕНЦИИТЕ

На базата на проведено в рамките на проект SCOPE мащабно проучване (първи интелектуален продукт по проекта) са идентифицирани различни компетенции, необходими, за да се превърне и да действа дадено лице като предприемач.

Тези компетенции бяха групирани и анализирани. По време на втория етап от проекта SCOPE бяха идентифицирани знанията и уменията, необходими за придобиването на тези компетенции.

Компетенциите, заедно със съответните знания и умения, са представени и описани в матрица на компетенциите. За по-добра представа са създадени две различни матрици на компетенциите. Матрица за компетенциите, които трябва да притежава всеки потенциален предприемач - „Матрица на компетенциите за служители“ (СМЕ) и матрица, представяща компетенциите, необходими на мениджъри - „Матрица на компетенциите за мениджъри“ (СММ).

Различните компетенции са групирани в модули. Всяка матрица се състои от пет различни модула, които са номерирани според името на матрицата, както следва СМЕ модули - за матрицата за служители и СММ модули - за матрицата за мениджъри. В рамките на тези модули, идентифицираните по-рано компетенции са изброени и описани като са посочени свързаните с тях знания и умения. Самите компетенции също са номерирани в зависимост от своята принадлежност, С.Е. за компетенции на служители и С.М. за компетенции на мениджъри. В матрицата на компетенции за мениджъри един раздел включва анализ на важните умения за мениджъри на предприемачи. Тези умения също са номерирани и наименувани „умения на мениджъри“ (S.M.).

Обща информация за всички компетенции в СМЕ и СММ е представена в Таблица 1 и Таблица 2.

Структурата на двете матрици на компетенциите е унифицирана, но въпреки това има разлика в нивото от EQF (Европейска рамка на квалификациите).

Матрицата на компетенции на служители съответства на EQF ниво 5, тъй като целевите групи са (средно опитни) служители или студенти в образователна степен бакалавър.

Матрицата на компетенции на мениджъри съответства на EQF ниво 6, тъй като целевите групи са опитни служители с лидерски компетенции, мениджъри или потенциални бъдещи мениджъри (напр. студенти в образователна степен магистър).



Матрица на компетенциите на служители

Таблица 1: Обща информация за матрица на компетенциите на служители

Competence Matrix Employees									
EQF level 5									
CMEM 1: Introducing the entrepreneurial mindset		CMEM 2: From idea to action		CMEM 3: Convey your innovation		CMEM 4: Self-management for intrapreneurs		CMEM 5: Thinking outside the box	
Entrepreneurial thinking	C.E. 1	Project Management	C.E. 3	Communication	C.E. 5	Time management	C.E. 8	Creativity	C.E. 9
Leadership	C.E. 2	Coping with uncertainties	C.E. 4	Intercultural interaction	C.E. 6			Innovation	C.E. 10
				Networking	C.E. 7				



Матрица на компетенциите на служители

EQF ниво 5

СМЕ Модул 1: Предприемаческа нагласа - въведение

С.Е. 1	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ПРЕДПРИЕМАЧЕСКО МИСЛЕНЕ	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление на промяната • Модели и процеси за вземане на решения • Специфични инструменти и методи за управление на риска <p>Основни познания по:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Икономика • Технически взаимовръзки 	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ориентирани към целта действия • Прилагане на инструменти и методи за управление на риска • Избор на приложими източници на информация за даден проблем • Вземане на решения • Връзки с различни заинтересовани лица • Идентифициране на полезна подкрепа • Демонстриране на инициативност и постоянство при преследване на собствените идеи 	<p>Проактивност за промяна на съществуващото положение по отношение на процес/услуга/продукт с цел преодоляване на незадоволеност.</p> <p>Способност за анализиране на рискове в процеса на промяна и предприемане на съответните действия.</p> <p>Способност за създаване на мрежи, които позволяват промотиране на (нови) идеи в организацията.</p>



С.Е. 2	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ЛИДЕРСТВО	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Специфични техники за управление ● Подходи към ориентирано към целите дефиниране на действия ● Инструменти за мониторинг и оценяване за постигане на цели ● Значимост на меките умения в комуникацията ● Човешка природа и основни права за комуникация и социално поведение ● Различни схеми за стимули и техники за мотивация 	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Формулиране на ясни и логични цели ● Мотивиране на служителите и стимулиране на собствените им инициативи/нови идеи ● Създаване на позитивна атмосфера в екипа ● Идентифициране на най-подходящите служители за координация и поемане на отговорност ● Изслушване на другите и предоставяне на обратна връзка при необходимост ● Дефиниране на роли и задачи по ясен и разбираем начин ● Делегиране на задачи на лица с подходящи умения ● Положително отношение и научаване от проблеми и трудности ● Уважаване на останалата част от екипа ● Приемане на несъгласието и гледане на него като на добавена стойност 	<p>Работа в сътрудничество с екип за съвместно постигане на обща цел</p> <p>Сътрудничество чрез използване на личностни умения и предоставяне на конструктивна обратна връзка:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Използване на уменията на служители/членове на екипа според индивидуалните им силни страни – Предоставяне на конструктивна обратна връзка



СМЕ Модул 2: От идеята към действието

С.Е. 3	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ПЛАНИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТ	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Консолидирано познаване на организационната структура, в която работи служителят ● Познаване на различни методи за мониторинг на напредъка ● Добро познаване на средата, в която работи вътрешния предприемач (организацията) ● Идентифициране на естеството на конфликтни ситуации в екипи (т.е. лично, свързано със задачата, оперативно) ● Събиране на информация относно различните области, свързани с даден проект ● Описание на принципи на ефективна екипна работа и как те могат да повлияят върху съответната роля 	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Работа с екип: <ul style="list-style-type: none"> – Комуникация – Разрешаване на конфликти – Компромиси ● Разпознаване и разрешаване на проблеми ● Способност за свързване на знания в различни области за постигане на целите на проекта ● Измерване и гарантиране на напредъка на проекта ● Измерване и гарантиране на качеството на резултата ● Управление на задачите ● Способност за дефиниране на целеви групи ● Способност за дефиниране на цели и приоритети ● Способност за определяне на подходящи мерки за постигане на целите на проекта и координация 	<p>Прилагане на процеси и методи за успешно постигане на целите на проекта в определения срок</p> <p>Размишление относно резултатите на проекта и решения за подобрене</p> <p>Гарантиране, че управлението на времето по проекта е подходящо и че всички срокове са спазени</p> <p>Дефиниране на приоритети и планове за действие</p>



	<ul style="list-style-type: none">● Дефиниране на цели и приоритети● Идентифициране на рискове и несигурности● Идентифициране на възможни партньори, които могат да окажат съдействие за постигане на целта на проекта● Идентифициране на различни методи и инструменти за успешно планиране	<p>на тези мерки</p> <ul style="list-style-type: none">● Създаване и гарантиране на управление на времето по проекта● Мониторинг на напредъка● Гъвкавост за адаптиране към промени в проектните планове● Определяна на SMART цели● Практикуване на проактивност● Разработване на устойчиви планове● Приоритизация на мерките, необходими за постигане на целите на проекта● Способност за мониторинг на дейностите с цел промяна на плана при необходимост● Използване на аналитично мислене за създаване на възможни сценарии	
--	---	--	--



С.Е. 4	Знания	Умения	Описание на компетенцията
СПРАВЯНЕ С НЕСИГУРНОСТТА	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none">● Инструменти и методи, използвани за:<ul style="list-style-type: none">– идентифициране– разбиране– описание и– класифициране на несигурни ситуации● Техники, които измерват ефекта на несигурността● Подходи към описание на свързаните със задачата рискове	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none">● Идентифициране на несигурни ситуации● Идентифициране и разбиране на методи за вземане на решения в несигурни ситуации● Формулиране и описание на основната област на несигурността (в различни ситуации)● Комуникиране на несигурност на мениджър/ръководител● Гъвкавост и бързо действие в несигурни ситуации● Вземане на решения в ситуации с непълна информация● Използване на аналитично мислене за създаване на възможни сценарии	<p>Функциониране в непознати ситуации, където последствията са непредвидими</p> <p>Справяне с бързо променящи се ситуации по бърз и гъвкав начин</p> <p>Преценяване и управление на риска</p>



СМЕ Модул 3: Комуникиране на иновацията

С.Е. 5	Знания	Умения	Описание на компетенцията
КОМУНИКАЦИЯ	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Принципите на ефективната комуникация и интеракция ● Специфични подходи, методи и процедури е компанията за комуникиране на нови идеи ● Специфични методи, стратегии и процедури за проследяване и поддържане на мрежата от контакти ● Органиграмата на компанията и цялостното функциониране с цел идентифициране какви послания трябва да се отправят към кого ● Връзка между иновацията и мисията, визията и ценностите на компанията 	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Комуникиране на посланието с цел получаване на утвърдителен отговор ● Създаване на ясно, кратко, искрено и лично послание за иновация към събеседниците ● Демонстриране на способност за активно слушане, което води по ползотворна дискусия ● Анализирание на аудиторията или събеседниците с цел разбиране как да се идентифицират с техните ценности и гледна точка ● Идентифициране на потенциални или текущи сризове в комуникацията ● Демонстриране на способност за преодоляване на проблеми и пречки в комуникацията 	<p>Мониторинг на процеса на комуникация, разбирайки себе си като предаващ послание за това как трябва да се представи иновацията и как аудиторията ще разбере посланието.</p> <p>Гарантиране на споделен език, тон и стил на посланието между комуникиращите.</p> <p>Гарантиране на двустранна комуникация, фокусирана върху детайлите и чувствителна към времето.</p>



С.Е. 6	Знания	Умения	Описание на компетенцията
МЕЖДУКУЛТУРНИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Принципите на ефективната комуникация. ● Специфичните подходи, методи и процедури в компанията за комуникиране на нови идеи. ● Специфични подходи и методи за преодоляване на пречки в комуникацията. ● Органиграмата на компанията и цялостното функциониране с цел идентифициране какви послания трябва да се отправят към кого ● Връзка между иновацията и мисията, визията и ценностите на компанията. 	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Комуникиране на посланието с цел получаване на утвърдителен отговор ● Създаване на ясно, кратко, искрено и лично послание за иновация към събеседниците ● Демонстриране на способност за активно слушане, което води по ползотворна дискусия ● Анализирание на аудиторията или събеседниците с цел разбиране как да се идентифицирате с техните ценности и гледна точка ● Идентифициране на потенциални или текущи сривове в комуникацията ● Демонстриране на способност за преодоляване на проблеми и пречки в комуникацията 	<p>Мониторинг на процеса на комуникация, разбирайки себе си като предаващ послание за това как трябва да се представи иновацията и как аудиторията ще разбере посланието.</p> <p>Гарантиране на споделен език, тон и стил на посланието между комуникиращите.</p> <p>Гарантиране на двустранна комуникация, фокусирана върху детайлите и чувствителна към времето.</p>



С.Е. 7	Знания	Умения	Описание на компетенцията
<p>НЕТУЪРКИНГ (СЪЗДАВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИ МРЕЖИ)</p>	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Принципите на ефективната комуникация. • Специфичните подходи, методи и процедури в компанията за комуникиране на нови идеи. • Специфични подходи и методи за преодоляване на пречки в комуникацията. • Органиграмата на компанията и цялостното функциониране с цел идентифициране какви послания трябва да се отправят към кого • Връзка между иновацията и мисията, визията и ценностите на компанията. 	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подкрепа на посланието за иновация с цел убеждаване на аудиторията в нейната добавена стойност. • Илюстриране чрез подготвеност, полезност и ползи, на връзката между иновацията и очакванията на аудиторията. • Промяна на търговската реч чрез демонстриране на интерес, избягване на натиск или налагане на мнение. • Комуникиране на посланието със самоувереност и позитивен език на тялото. • Гарантиране, че се следва имиджа на компанията и се създава силно първо впечатление. • Демонстриране на умения за активно слушане. • Заемане на централна роля в нетуъркинг във и извън компанията. 	<p>Създаване на професионална мрежа за обмен на информация и развитие на контакти.</p> <p>Следене на мрежата и последващи действия за максимален обхват на иновацията.</p> <p>Гарантиране на двустранна, проста, фокусирана върху детайлите и съобразена с времето комуникация.</p> <p>Гарантиране на включване в мрежата на други заинтересовани лица.</p>



СМЕ Модул 4: Самоуправление за вътрешни предприемачи

С.Е. 8	Знания	Умения	Описание на компетенцията
TIME MANAGEMENT	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Основните принципи на самоуправлението • Самоуправление в контекста на вътрешното предприемачество • Техники за асертивност при справяне с критики в личен и професионален комуникационен контекст • Професионално/етично поведение • Инструменти за анализ на себе си • Фактори, които водят по прегаряне и техники за справяне със стрес 	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <p>Упоритост</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внимателно анализиране и определяне на целите, които трябва да бъдат постигнати • Изграждане на увереност в собствените способности • Анализиране на неуспехите и отказ от лесно предаване • Готовност за научаване на нови неща • Промотиране на куража и увереността за научаване на нови неща • Развитие на нагласа за растеж и поддържане на положително отношение, независимо от ситуацията • Предизвикване на негативните отношения на другите • Предвиждане на пречки и проблеми и готовност за тях • Развитие на дисциплина и добър 	<p>Самоуправление</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поставяне на реалистични цели, приоритети и стандарти • Мониторинг, оценка и адаптиране на собственото представяне • Изясняване на лични ценности • Оценяване на собствения потенциал за заетост • Поемане на отговорност за действията по професионален/етичен начин • Конструктивно справяне с критиките <p>Управление на времето:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определяне на ясни приоритети и цели за краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план, както на работа, така и в личния и социален живот. • Разумно разпределение на



		<p>навик</p> <p>Справяне с критика</p> <ul style="list-style-type: none"> • Идентифициране на основните форми на критика • Приемане на конструктивна обратна връзка • Контролиране на собствените емоции и чувства по подходящ начин • Използване на техники за асертивност за справяне с критики и личен и професионален комуникационен контекст • Формулиране на асертивни отговори на критика и ефективно отговаряне на критики • Научаване от собствените грешки, анализиране на критиката с цел подобрене в бъдеще • Изискване на обратна връзка за собственото представяне от хора, които могат да предоставят идеи, откриване на нови начини за подобряване <p>Честно и почетено поведение</p> <ul style="list-style-type: none"> • Държане като надежден, лоялен, искрен и надежден човек • Признаване на грешките и търсене на решения, без обвиняване на 	<p>времето според приоритетите, като се вземат предвид целите в краткосточен, средносрочен и дългосрочен план и областите от личния и професионален живот, за които се отделя най-много време.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Планиране, развитие и верификация на всяка стъпка от плана и неговия напредък. • Адекватна подготовка за правилно използване на колективния план <p>Адаптивност:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Справяне с критични психологически ситуации по безпроблемен и ефективен начин. • Добро поведение под натиск от време, несъгласие, трудности и др. • Ефективно постигане на целите под натиск от време, несъгласие, опозиция • Справяне с трудни предизвикателства в нови и променящи се ситуации без компромис с
--	--	---	--



		<p>другите</p> <ul style="list-style-type: none">• Разбиране на важността на поверителността• Самоувереност и чувствителност към културно разнообразие• Поемане на отговорност за действия и споделяне на резултатите по прозрачен начин <p>Самонаблюдение</p> <ul style="list-style-type: none">• Критичен анализ и откриване на алтернативи за преодоляване на грешки, констатирани от самото лице или от други• Целенасочено мислене за собственото научаване и напредък• Поглед към собствените мисли и чувства, ценности и вявания и разсъждение за тяхното значение• Разбиране на собствените нужди, мотивация и емоции• Оценяване на собственото научаване и компетенции и формулиране на план за личностно развитие• Идентифициране предизвикателства и проблеми в развитието• Критичност и самокритичност• Познаване на използваните защитни стратегии за справяне	<ul style="list-style-type: none">• Интелектуална гъвкавост (желание за разглеждане на повече от един вариант за разрешаване на проблем)• Гъвкавост в екипната работа (способност за поемане на нови роли).
--	--	--	--



		<ul style="list-style-type: none">• Разбиране на собствените вявания/ценности и светоглед <p>Търпимост към неудовлетворение</p> <ul style="list-style-type: none">• Анализиране на неудовлетворителни ситуации, в които се губи контрол или се реагира пресилено• Активни избори вместо реагиране• Създаване на отношение на признателност• Приятелско отношение и уважително отношение• Идентифициране и създаване на алтернативни начини за постигане на цели <p>Способност за справяне със стреса</p> <ul style="list-style-type: none">• Анализиране на стресови ситуации и ефективно справяне с тях• Справяне със стресиращи събития• Идентифициране и анализиране на причините и симптомите на напрежение и безпокойство у себе си и в околните• Прилагане на редица техники за избягване на стрес и релаксация• Развитие на стратегии за управление на стреса• Способност за търсене и предоставяне на съвети и	
--	--	---	--



		<p>подкрепа на работното място</p> <p>Гъвкавост</p> <ul style="list-style-type: none">• Успешно адаптиране към променящи се ситуации и среди• Способност за реагиране на внезапни промени• Доброволно поемане на отговорност в екипа, когато е необходимо• Делегиране на рутинни задачи с цел фокусиране върху приоритети• Справяне с променящи се приоритети/натоварване	
--	--	---	--



СМЕ Модул 5: Нестандартно мислене

С.Е. 9	Знания	Умения	Описание на компетенцията
КРЕАТИВНОСТ	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none">• Основните правила на креативността, като количество пред качество, избягване на ранно оценки, комбиниране на мисли, всичко и „мислимо” и др.• Различни техники за креативност	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none">• При прилагане на конкретни техники за креативност• При създаване на креативни процеси в организацията• При изпълнение на креативни процеси в организацията• Прилагане на основни правила за креативност	<p>Способността за комбиниране на съществуващи елементи/структури/процеси в нови/ все още несъществуващи комбинации за достигане на нови идеи и начини на мислене</p> <p>Преодоляване на съществуващи пречки пред мисленето – мислене без съществуващи/готови структури.</p>



С.Е. 10	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ИНОВАЦИЯ	<p>Цялостно специализирано, фактическо и теоретично познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Терминът иновация, неговото съдържание и дефиниция на свързаните теми • Различните видове иновация • Процесите на иновация (в рамките на организацията) • Разбиране на специфичните пречки и/или стимули за иновация и процеса на иновация • Различни среди, оказващи влияние върху иновацията • Различни модели на иновация и специфично целево приложение 	<p>Наличие на пълна гама от когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Идентифициране и оценяване на средите, които оказват влияние върху иновацията • Оценяване на влиянията на пречките и стимулите за иновация • Преодоляване на пречки и използване на стимули за иновация • Прилагане на модели за иновация и съответните инструменти съгласно дадените обстоятелства и правилното им използване accordingly 	<p>Разбиране на обстоятелствата, които водят до трансформиране на съществуващия продукт/услуга/процес.</p> <p>Способност за събиране, оценяване и разработване на генерирани идеи през всички етапи от процеса на иновация до пускането на пазара.</p> <p>Прилагане на (новата) идея по начин, който може да генерира добавена стойност.</p>



Матрица на компетенции за мениджъри

Таблица 1: Обща информация за матрицата на компетенции за мениджъри

Competence Matrix Managers (CMM) EQF level 6													
CMMM1: Soft Skills						CMMM 2: Identifying & coaching intrapreneurship		CMMM 3: Enhancing creativity & innovation		CMMM 4: Introducing to the entrepreneurial mindset		CMMM 5: Planning & optimizing the innovation process	
Boosting intrapreneurship		Introduction to basic skills for intrapreneurship		Introduction to managerial skills									
Teamworking	C.M. 1	Flexibility	S.M. 1	Leadership	C.M. 4	Talent identification	C.M. 6	Enhancing Creativity and Innovation	C.M. 8	Effectuation	C.M. 9	Planning & optimizing the innovation process	C.M. 10
Communication	C.M. 2	Empathy	S.M. 2	Motivation	C.M. 5	Coaching	C.M. 7						
Conflict & negotiation	C.M. 3	Openness	S.M. 3										
		Resilience	S.M. 4										



Матрица на компетенции за мениджъри

Модул СММ 1: Меки умения

СММ 1.1: Стимулиране на вътрешно предприемачество

С.М. 1	Знания	Умения	Описание на компетенцията
РАБОТА В ЕКИП	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Специфични теории за работа в екип: <ul style="list-style-type: none"> – Модел за етапите от развитие на екипа на Брус Тъкман – Теория на Белбин за екипните роли – Теория за йерархия на нуждите от Абрахам Маслоу – Изабел Бригс-Майерс и нейната теория MBTI – Теория за лидерството на Джон Ейдър ● Специфични принципи и методи за стимулиране на развитието на връзки между 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Формулиране на ясни и логични цели ● Мотивиране на служителите и стимулиране на техните собствени инициативи/нови идеи ● Създаване на положителна атмосфера в екипа ● Идентифициране на най-подходящите служители за координация и поемане на отговорност ● Изслушване на другите и осигуряване на конструктивна обратна връзка при необходимост ● Дефиниране на роли и задачи 	<p>Работа в сътрудничество с екипа с цел съвместно постигане на обща цел</p> <p>Сътрудничество с използване на индивидуални умения и предоставяне на конструктивна обратна връзка:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Използване на уменията на служители/членове на екипа според личните им силни страни – Осигуряване на конструктивна обратна връзка



	<p>членовете на група</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Основни професионални ценности и етичен кодекс и работна култура в конкретната организация ● Специфичен процес на насоки по време на ежедневната работа ● Управление на разнообразието 	<p>по ясен и разбираем начин</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Делегиране на задачи на лица с подходящи умения ● Положително отношение ни поучаване от проблемите ● Уважение към останалата част от екипа ● Приемане на несъгласието и гледане на него като на добавена стойност 	
--	--	---	--

С.М. 2	Знания	Умения	Описание на компетенцията
КОМУНИКАЦИЯ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Специфични теории за комуникация: <ul style="list-style-type: none"> – Критична теория – Информационна теория – Пост-позитивна теория – Групуер теория ● Специфични принципи и методи за подобряване на комуникацията между членове на дадена група ● Основни професионални ценности и етичен кодекс и работна култура в специфичната организация ● Модели на комуникация 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определяне на целите ● Комуникиране на план за действие по разбираем начин ● Споделяне на делегирани действия ● Критична обратна връзка към лицата, които не се представят по подобаващ начин и способност за подкрепата им ● Похвала и оценяване на тези, които се справят добре ● Уверено поведение пред служителите 	<p>Обмяна на информация и обратна връзка между мениджъри и служители в организацията</p>



С.М. 3	Знания	Умения	Описание на компетенцията
УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ И ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Специфични стилове за водене на преговори: <ul style="list-style-type: none"> – Конкурентен (<i>Аз печеля – ти губиш</i>) – Приемащ (<i>Аз губя – ти печелиш</i>) – Компромисен (<i>Аз губя/печеля малко – ти губиш/печелиш малко</i>) – Колаборативен (<i>Аз печеля – ти печелиш</i>) – Избягващ (<i>Аз губя – ти губиш</i>) ● Специфични принципи и методи за справяне с конфликти между членове на дадена група ● Основни професионални ценности и етичен кодекс и работна култура в специфичната организация ● Управление на разнообразието 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Идентифициране и анализиране на основните причини за конфликти ● Разбиране на конфликти, които оказват влияние върху екипа ● Демонстриране на увереност във възможността за разрешаване на проблеми ● Демонстриране на уважение към другите и техните мнения ● Подобряване на комуникацията и слушане, ориентирано към преговори ● Адаптиране към възможни промени в компанията ● Развитие на множество решения, които са възможно най-задоволителни за всички ● Мислене за последствията от решенията сред членовете на екипа и извън екипа 	<p>Процес на намиране на договореност, която разрешава ситуация на сблъсък и която е задоволителна за всички ангажирани групи/лица</p>



Модул СММ 1: Меки умения			
СММ 1.2: Въведение в основните умения за вътрешно предприемачество			
S.M. 1	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ГЪВКАВОСТ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организационната реалност • Външната микро и макро среда • Идентифициране на предимствата на авантюристичен и нетрадиционен подход • Идентифициране на вътрешни и външни политики и практики за стимулиране на гъвкавост 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Осъзнаване, че във всяка ситуация има налични опции и алтернативи • Способност за адаптиране към спецификите на дадена ситуация • Доверие в себе си за корекции в решения и действия 	<p>Промяна на решенията, ако определеният път се окаже погрешен или труден</p> <p>Разпознаване на възможностите и възползване от тях, ако предлагат предимство</p> <p>Намиране на алтернативни или креативни решения на стандартни проблеми.</p>



S.M. 2	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ЕМПАТИЯ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none">● Чувствата, нуждите и притесненията на хората● Чуждите възприятия, гледни точки и реалности● Разпознаване на всички заинтересовани лица в организацията● Дефиниране на интересите и приоритетите на заинтересованите лица● Идентифициране на вътрешни и външни политики и практики за стимулиране на емпатия● Определяне на ролята на организационната и национална култура	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none">● Демонстриране на способност за усещане как се чувстват другите в различни моменти и при различни обстоятелства● Демонстриране на грижа и лично внимание към околните	<p>Разбиране на емоционалното състояние и/или разпознаване на афективния компонент в поведението на бизнес партньори, клиенти и други заинтересовани лица, когато това е свързано със собствената бизнес среда.</p>



S.M. 3	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ОТКРИТОСТ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none">● Характеристиките, възприятията, гледните точки и ситуацията на другите● Ползите от любопитство, приключенски дух, въображение и нетрадиционен подход● Идентифициране на вътрешни и външни политики и практики за стимулиране на открит подход● Определяне на ролята на организационната и национална култура	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none">● Откритост към нови и нетрадиционни идеи● Откритост към фантазия, естетика, чувства, действия, идеи и ценности● Устойчивост към различие● Обръщане на внимание на идеите, на които се натъквате● Активно търсене на преживявания● Идентифициране на нови перспективи● Участие в ново и необичайно поведение● Нетрадиционни подходи и вземане на решения	<p>Мониторинг на бизнес средата за различни, евентуално нетрадиционни решения и осигуряване на множество избори.</p> <p>Признаване на ценността на приноса на външни и вътрешни заинтересовани лица и предприемане на съответните действия.</p>



S.M. 4	Знания	Умения	Описание на компетенцията
УСТОЙЧИВОСТ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Реалността, включително постоянно променящото се нейно естество ● Осъзнаване на ограниченията на взетите решения ● Идентифициране на външни заплахи ● Идентифициране на вътрешни и външни политики и практики за увеличаване на устойчивостта ● Определяне на ролята на организационната и национална култура 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Позитивна адаптация в контекста на значителна съпротива или риск ● Възстановяване от негативни и позитивни събития и обстоятелства (включително злонамереност, конфликт, провал, напредък и/или успех) ● Откриване на налични алтернативи 	<p>Запазване на фокус и концентрация върху определените цели в трудни бизнес ситуации</p> <p>Ефективно управление на конфликти</p> <p>Навигиране в несигурни и трудни периоди</p> <p>Ефективно управление на промяната</p>



Модул СММ 1: Меки умения

СММ 1.3: Въведение в управленските умения

С.М. 4	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ЛИДЕРСТВО	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разлика между лидерство и мениджмънт • Познаване на лидерски теории и класификация на: <ul style="list-style-type: none"> – Теории за лидерски черти – Поведенчески теории – Теории за подход при непредвидени ситуации • Разпознаване на основа за доверие • Идентифициране на потенциални заместници и неутрализатори за лидерство • Изброяване на всички заинтересовани лица, които могат да бъдат повлияни от решения, взети от лидера • Фактическо познаване на макро и микро средата на организациите 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формулиране или активно участие във формулирането на визията на организацията • Формулиране или активно участие във формулирането на целите на организацията • Ефективна комуникация с другите, с особен акцент върху активното изслушване • Предприемане на подходящи действия за развитие на креативни решения на проблеми • Оформяна на свързани политики и практики и генериране на ресурси за подкрепата им 	<p>Вдъхновяване на другите Спечелване на доверието на подчинените Менторство на подчинените Демонстриране на емоционална интелигентност Овластяване на подчинените</p>



	<ul style="list-style-type: none"> • Идентифициране на различни конфликтни мениджърски стилове • Определяне на ролята на организационната и национална култура 		
--	--	--	--

С.М. 5	Знания	Умения	Описание на компетенцията
МОТИВИРАНЕ НА ДРУГИТЕ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Теории за човешките нужди • Ранни и съвременни теории за мотивация <p>Фактическо познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вътрешна и външна мотивация • Различни налични стратегии за повишаване на мотивацията сред подчинените • Алтернативни промени в работната среда, които могат да повишат мотивацията на служителите 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Идентифициране на ценности, поведения и нужди на подчинените • Определяне на SMART цели за всеки подчинен и с всеки екип (външен) • Повишаване на личната вътрешна мотивация • Синтезиране на различни видове мотиви • Диагностициране на ситуации и фактори, които могат да попречат на представянето на подчинените 	<p>Гарантиране, че предоставените външни мотиви са съобразени със съответните лица, отразяват техните нужди и приоритети, вземат предвид организационните ценности, цели и политики.</p> <p>Гарантиране, че подчинените:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Получават чувство за напредък – Контролират това, с което се заемат – Съзнателно се идентифицират с и ценят поведението, което имат <p>Повишаване на ангажираността на подчинените</p> <p>Съдействие за постигане на поставените цели от страна на подчинените</p>



	<p>Знания как да се:</p> <ul style="list-style-type: none">• Дефинира процеса на мотивация• Идентифират различни програми за променливо възнаграждение, планове за плащане, базирани на уменията, както и гъвкави придобивки• Определяне на видовете цели, които подобряват представянето• Определяне на ролята на организационната и национална култура		
--	---	--	--



Модул СММ 2: Идентифициране и коучинг на вътрешно предприемачество

С.М.6	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА ТАЛАНТИ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление на таланти и изисквания към таланти като критерии за успех на бизнеса • Разработване на план за управление на таланти • Методи за анализиране на талантите на лица в контекста на работата • Предимства и недостатъци на различни инструменти за идентифициране на таланти • Техники за оценка и преоценка, свързани със споменатите по-горе методи 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Идентифициране на основни пропуски между наличния талант и таланта, необходим за постигане на бизнес успех. • Разработване на план за оценка и управление на таланти за запълване на тези пропуски. 	<p>Идентифициране на служители, които са достатъчно талантиливи, за да бъдат вътрешни предприемачи.</p>

С.М. 7	Знания	Умения	Описание на компетенцията
--------	--------	--------	---------------------------



КОУЧИНГ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none">• Теории за коучинг и принципи, свързани с вътрешното предприемачество (например спонсорство на вътрешното предприемачество)• Специфични методи за коучинг на служители на работното място и подкрепа за тях по време на процеса на коучинг.• Основни професионални ценности и етичен кодекс и организационна култура в конкретната организация• Специфичен процес на предоставяне на насоки по време на коучинг.• Терминът „организационна култура“ и защо е важен.• Управление на разнообразието.	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none">• Прилагане на техники за справяне с въпроси на служителя.• Подкрепа на напредъка на служителя в учебната програма, представляваща неговите интереси в работна среда.• Оценяване на познаването от страна на служителя на работното място и подкрепа при необходимост по време на процеса на въвеждане, идентифициране на работни и социални практики, оборудване на работното място и правила.• Описание, обясняване и използване на специфични техники за мотивиране на служителя, включително мотивация за адаптация към ново поведение, разглеждане алтернативи и избор на най-добрата възможност.• Комуникация със служителя относно въпроси по работната програма.• Оценяване на вида и нивото на необходима от различните служители подкрепа и предприемане на съответните	<p>Насочване на служителя по време на процеса на коучинг.</p>
----------------	---	--	---



Модул СММ 3: Идентифициране и коучинг на вътрешно предприемачество

С.М. 8	Знания	Умения	Описание на компетенцията
СТИМУЛИРАНЕ НА КРЕАТИВНОСТ И ИНОВАЦИЯ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> Разнообразни подходи, предназначени за развитие на идеи, като SCAMPER, брейнсторминг, майндмапинг. Подходи за стимулиране на предприемачество и иновация Разнообразни подходи за реструктуриране на организации. <p>Организационните структури могат да бъдат представени от гледна точка на политика, управление и операции. В зависимост от това са известни различни типове: ориентирани към клиента, ориентирани към продукти, ориентирани към процеси и ориентирани към поръчки. Знание как да се</p>	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> За насърчаване, провеждане, използване и стимулиране на иновативни идеи, генерирани в самата организация Създаване на условия за стимулиране на създаването и трансфера на идеи Използване на иновативни техники за мислене и изпълнение на индивидуални, групови и организационни стратегии за креативност Анализ, синтез и оценка на преценка и процес Идентифициране, проучване и организиране на информация и идеи Креативно справяне с комплексни ситуации в предприемачеството и 	<p>Иновацията се отнася до представяне на нова стока или ново качество на стока, производствен метод, пазар, източник на доставки и/или организация в дадена индустрия, както и до подобряване на съществуваща концепция или идея. Процесът на иновация протича на три етапа: генериране на идея, промотиране на идея и изпълнение на идея. Креативността се разглежда като идентифициране на проблем и процес на генериране на идея, който ще доведе до иновативни идеи. Креативното мислене в този случай означава:</p> <p>Познаване кога е необходим нов подход;</p> <p>Внос на решение от външна текуща работна среда;</p> <ul style="list-style-type: none"> Промяна на решение от външна текуща работна среда;



	<p>комбинират различните параметри за реструктуриране на организацията на базата на характеристиките на процеса</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии за адаптиране към бързо променящата се бизнес среда, като метод Waterfall, метод Agile • Специфични инструменти за презентация на предложение за иновация • Специфични начини за съкращаване на продължителността на процеса на иновация • Специфични методи за генериране на идеи за иновация • Потенциални бариери пред иновацията (K8) • Методи за оценяване на проекти за иновации • Стратегии и механизми за глобализация на иновациите и ефекта от ИКТ (информационните и комуникационни технологии) върху глобализация на иновацията 	<p>вътрешното предприемачество</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разбиране, разработване и изпълнение на модели за бизнес управление • Споделяне на интердисциплинарно познания и комуникиране на иновативни и алтернативни концепции с вътрешни и външни заинтересовани лица за подкрепа на креативно сътрудничество. 	<ul style="list-style-type: none"> – Създаване на ново решение; – Способност за генериране на голям брой идеи за кратко време; – Постоянно търсене на нови решения; – Оригиналеност – създаване на иновативни връзки и идеи; – Способност за избор на оптимално решение; – Упоритост при преодоляване на трудности; – Мотивацията като проблем и предизвикателство; – Постоянство, редовност; – Толерантност и уважение към различните мнения; – Избягване заемане на позиция по даден въпрос прекалено рано; – Откритост към критики; <p>Релативистично виждане за реалността.</p>
--	---	---	--



Модул СММ 4: Изграждане на предприемаческа нагласа

С.М. 9	Знания	Умения	Описание на компетенцията
Принципите вървят успоредно със знанията и уменията. Всяко знание/умение е свързано с един принцип – според номера.			
EFFECTUATION	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ на осъществимостта за проучване на техническите, пазарни, организационни и финансови изисквания, включително мотивационен и изходен анализ на осъществимостта. 2. Анализ на риска, оценяване какво бихте могли да поставите на риск и определяне какво имате желание да загубите, за да се придържате към определени действия. 3. Техники при непредвидени рискове с цел използване на изненадите като лост за представяне на идеи вместо избягването им. 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Създаване на нещо ново със съществуващите средства вместо откриване на нови начини за постигане на дадена цел. 2. Вземане на решения съгласно принципа на допустимата загуба. 3. Преговаряне с доверени заинтересовани лица, които поемат реални ангажименти и допринасят към проекта, без да се притесняват от непредвидени разходи. 4. Признаване на непредвидени ситуации чрез използване на изненадите вместо опитване да ги избегнат, или да се адаптират към тях. Контрол на фактори, които 	<p>Изграждане на предприемаческа нагласа чрез използване на различни принципи за т.нар. effectuation:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. „Птиче в ръката“ 2. „Допустимата загуба“ 3. „Лудата завивка“ 4. „Лимонадата“ 5. „Пилот в самолета“



	<p>4. Стратегии за нетуъркинг за разговор с потенциални клиенти и партньори и изграждане на мрежа от самоизбрани заинтересовани лица, които заедно се ангажират с партньорството.</p> <ul style="list-style-type: none">• Анализ на тенденциите за откриване на модели, оценяване на несигурни събития и ключови функции на ръководството (напр. планиране, организиране, ръководене, контрол).	<p>определят бъдещето, чрез прилагане на горните четири принципа ефективно заедно.</p>	
<p>*Дефиниция на Effectuation (ефектуация):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Effectuation: Терминът се въвежда от Сайръс Сарасвати през 2001 г, а концепцията води предприемачи и отговорници за вземането на решения през процеса на идентифициране на възможности в несигурни ситуации. Петте основни принципи са „Птиче в ръката“ (започвате с това, което имате), „Допустимата загуба“ (фокус върху възможните загуби и как могат да бъдат минимизирани, вместо върху възможните ползи), „Лудата завивка“ (сътрудничество със страни, на които можете да имате доверие), „Лимонадата“ (търсене на възможни предимства от непредвидени ситуации) и „Пилот в самолета“ (обединяване на всички принципи).			



Модул СММ 5: Планиране и оптимизиране на процеса на иновация

С.М. 10	Знания	Умения	Описание на компетенцията
ПЛАНИРАНЕ И ОПТИМИЗИРАНЕ НА ПРОЦЕСА НА ИНОВАЦИЯ	<p>Задълбочено познаване на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Съществуването, правилата и нормите на процеса на иновация • Закономерности в динамиките на иновацията; • Съществуването и принципите на вътрешното предприемачество; • Вътрешните и/или външни фактори, от които зависи успеха на процеса на иновация; • Иновативни структури на бизнес организации/мрежи; • Определяне на технологиите и продуктите приоритети в производствени предприятия от различни икономически сектори; • Продуктово и технологично обновяване производството 	<p>Притежаване на много добре развити когнитивни и практически умения за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Планиране, организиране и провеждане на проекти • Следене на времевите, човешки и финансови ресурси по време на изпълнението на проекта; • Разрешаване на проблеми и бързо асимилиране на нови констатации (S3) • За мислене, ориентирано към подробности • Балансиране на проучване и използване • Предвиждане и управление на рисковете; желание за спиране на инициатива • Оценяване на финансовата ефективност на иновативни проекти 	<p>Основните етапи на ефективния процес на иновация са:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Генериране на идеи и мобилизация 2. Защита и скрининг 3. Експериментация 4. Комерсиализация 5. Разпространение и изпълнение <p>Управлението на иновации е инструмент за конкурентоспособност и комбинация от иновационна култура, стратегия за иновации, иновационен капацитет и дисциплина на иновация, които правят иновацията реална и устойчива в организацията. Този процес определя различни изисквания за необходимите технически и лични умения, като:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Технически умения за разработване на решения – Познаване на организационното



	Най-ефективни методи за управление и форми на организация на иновационни дейности	<ul style="list-style-type: none">• Оценяване на рисковете, свързани с проекта• Разработване на график за изпълнение на проект за иновация• Формиране на бюджет и разпределение на ресурси за проекта	развитие <ul style="list-style-type: none">– Методи за иновация и креативност– Управление на проекти
--	---	---	---