



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

*ПЛАМ*



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ ЗА  
ИНТЕЛИГЕНТЕН РАСТЕЖ

# УЧЕБНО ПОМАГАЛО „РАЗВИТИЕ НА МЕКИ УМЕНИЯ“



## ОБУЧЕНИЕ НА СТУДЕНТИ ПО РАЗВИТИЕ НА МЕКИ УМЕНИЯ ПО ПРОЕКТ № BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „ИКОНОМИЧЕСКОТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ 2030“

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

## СЪДЪРЖАНИЕ:

<b>Тема 1. Управление на времето. План за лично и професионално развитие</b>	3
1.1. Управление на времето	3
1.2. План за личностно и професионално развитие	20
<b>Тема 2. Водене на преговори</b>	31
2.1. Видове преговори	31
2.2. НАДС	32
2.3. Организация и водене на преговори	34
2.4. Алгоритъм на преговорите	36
2.5. Техники на водене на преговори	39
<b>Тема 3. Управление на конфликти</b>	42
3.1. Техники за решаване на конфликти	43
3.2. Справяне с конфликти	44
3.3. Управленски стилове за справяне с конфликти	47
<b>Тема 4. Управление на интелектуалната собственост</b>	50
4.1. Същност. Обекти на интелектуалната собственост.	50
4.2. Регулации.	54
4.3. Стратегия и план за управление на интелектуалната собственост.	64
<b>Тема 5. Умения за представяне/ презентиране</b>	69
5.1. Как да напишем добра професионална автобиография?	69
5.2. Мотивационно писмо. Защо и как?	77
5.3. Есе. Същност и техники.	85
<b>Пояснение</b>	89

## ТЕМА 1: УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО. ПЛАН ЗА ЛИЧНО И ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ.

### 1.1. УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО

Денонощието има 24 часа. За да можем да имаме повече време за нещата, които искаме да правим ни трябва добро организиране и изпълнение на задачите, които имаме. Това означава управление на времето.

*Управлението на времето не означава, че ще намалите технологичното време необходимо за изпълнение на една задача: например, да втаса тестото за хляба. Това се случва за определено време. Но именно определеното време за втасването може да бъде използвано за изпълнението на друга задача, която изисква същите минути, така че вместо да ги губите в чакане, да постигнете още един резултат, освен втасалото тесто – например, да измиете чиниите и да пригответе супата.*

**Как да се справим със задачата за управление на времето?**

#### 1. Разберете къде си губите времето!

Много от нас са жертва на времеви отрязъци, в които просто не вършат нищо. Коя е причината за това? Дали не прекарвате твърде много време в сърфиране в интернет, лични разговори или просто размотаване?



**Нека разгледаме как „губим“ времето си.**

Можем ли да посочим всички задачи, с които сме се заели? Тези задачи носят със себе си и поети отговорности. Ако сте се претоварили с поети ангажименти, ще сте разсеяни и организирането на времето ще Ви се струва невъзможно. Помислете над поетите отговорности, подредете ги по важност и оставете тези, които не са наистина важни. Не се нагърбвайте с неща, които смятате, че би трябвало да свършите. Вместо това се съсредоточете върху онези отговорности, които значат нещо за вас.

Сега – отговорете си на въпроса: **Кой от трите типа характер най-добре Ви описва?**

#### **А. Анализирате твърде дълго, но Ви е трудно да предприемете нещо?**

За някои хора процесът на мислене над нещата, включително и управлението на времето, е далеч по-приятен от този, в който реално трябва да се постигне крайната цел.

Стартирайки дадена задача, мислите ли за крайната цел, или тя по-скоро идва впоследствие?

**Б. Вземате ли лесно решения или се притеснявате и реагирате импулсивно?**

Важно е да има баланс във вземането на решения, където трябва да изследвате проблема от всички ъгли, да съберете информацията и да предприемете необходимите действия. Импулсивното вземане на решения обикновено е чиста загуба на време. Ненужните грешки и повтарянето на едно и също действие е резултат от импулсивност.

**В. Какво е Вашето „ниво на отлагане“ и чувствате ли се добре с него?**

Нивото на отлагане е онази реакция на човека, която го кара да превръща поговорката „Не оставяй днешната работа за утре“ в „Не оставяй днешната работа за утре, ако можеш да я свършиш вдругиден.“ Ако Вие и хората от Вас приемат Вашето „ниво на отлагане“, то не правете промени. Ако обаче се чувствате виновен, мързелив или некомпетентен заради способността си да отлагате всичко, то промяната е неизбежна.

Попитайте се: **Какви са приоритетите ми в този момент и струва ли си да ги загърбвам?** Разсъждението трябва да е върху това дали дадената задача или начинание е:

**а) Спешно и Важно** (да заведем настиналото дете на лекар, да завършим в срок проекта, който началникът ни е заложил). Прекарваме много часове в отговор на кризисните моменти, защото те са важни и необходими, но те също могат да ни попречат да достигнем нашата крайна цел.

**б) Не Спешно, но Важно** (да прекарваме време с любимите хора, да организираме финансови отчети и данъчни декларации). Това са задачите, за които трябва да отделяме повече от времето си, тъй като те изискват дълго планиране, което в крайна сметка да ни спести време. И защото не са спешни, те често остават на заден план.

**в) Спешно, но не Важно** (нов мейл, звънене на телефона, отговор на нужда или въпрос на колега). Тези дейности изискват внимание, но не са непременно от решаващо значение. Те могат да гълтат много от времето ни, тъй като се появяват спешно, но обикновено могат да почакаат.

**г) Не Спешно и не Важно** (почистване на къщата). Това е раят на отлагачия – нещата, които правим, за да избегнем по-важните отговорности.

**За да управлявате времето си по-добре, научете се да казвате „не“, на онези задачи, или хората, които ви ги създават, които не са важни за Вас и не обяснявайте отказа си. Вашето време е важно за Вас.**

## 1. Поставете си цели.

Запомнете: да успявате да управлявате времето си, означава да смените приоритетите си, не времето. На първо време, елиминирайте „крадците“ на време. За една седмица си поставете определена цел - че няма да провеждате лични разговори или да пишете

съобщения, докато сте на работа. Така ще свикнете лесно да не обръщате внимание на страничните занимания.

## **2. Направете си план за разпределение на времето**

Мислете за това като за пътя към успеха. Идеята е, променяйки поведението си, с течение на времето да постигнете някаква обща цел, която сте си задали – например повече лично време и по-малко стрес. Затова задайте си конкретни цели, но ги следете, за да видите дали сте ги осъществили. Част от плана за разпределение на времето е подреждането на дневните задачи по важност – подреждайте нещата по важност. Ако имате 15 задачи за деня, колко от тях са наистина важни? Какво не може да отлагате повече и кое може да оставите за утре? Има ли неща, които не е наложително да правите тази седмица? Не забравяйте, че каквото и да правим или да не правим, причината за това са нашите мотиви. Така че – всяко нещо е постижимо, ако искаме да го постигнем.

## **3. Научете се да споделяте или да поставяте задачи към другите, когато това е възможно.**

Трябва да се напазарува за вечеря или да вземем детето от училище/детска градина. Трябва да се измият съдовете и да се подредят стаите. Ами – няма как да можете да свършите това, да сте на работа и да има свободно време за вас, нали? Така че, нека съпругът да вземе детето от училище и пътъом да напазарува от кварталния супер, докато вие подредите стаите, например. Виждате, че управлението на времето е свързано с други хора около вас, така че – налага се да координирате задачите си с тях.

## **4. Поставете си граници.**

Няма как да не влезете във Фейсбук – пристрастени сте. Да, трудно е да спреш. Но ...ще влезете там само на почивката. Или само когато пиете кафе. Ще влезете само за 15 минути и ще го засечете.

## **ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО.**

Умението да подреждаш приоритетите си е много важно и за да бъдете продуктивни, трябва да инвестирате времето си умно. Чудесен начин за това е използването на Квадрантите на Кови, популяризирани от Стивън Кови. Този материал ще ви покаже как да го използвате за организиране на своите задачи:

	<b>СПЕШНО</b>	<b>НЕ Е СПЕШНО</b>
<b>ВАЖНО</b>	<b>Квадрат 1 „НЕОБХОДИМОСТИ“</b> <b>Ключово действие: УПРАВЛЯВАЙ</b> <b>Основни типове дейности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кризи</li> <li>• Крайни срокове за важни неща</li> <li>• Спешни състояния от медицинска гледна точка</li> <li>• Други спешни състояния</li> <li>• Проблеми, които не търпят отлагане</li> <li>• Неща, които се налага да бъдат направени в последната минута</li> </ul>	<b>Квадрат 2 „КАЧЕСТВО НА ЖИВОТА МИ И ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ“</b> <b>Ключово действие СРЕДОТОЧИ СЕ</b> <b>Основни типове дейности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка и планиране</li> <li>• Да си изясня важните за мен неща</li> <li>• Да създам възможности и средства за развитието си</li> <li>• Изграждане на взаимоотношения</li> <li>• Възстановяване на силите и истинска почивка</li> </ul>
<b>МАЛОВАЖНО</b>	<b>Квадрат 3 „ЗАБЛУДИ“</b> <b>Ключово действие: ИМАЙ ПРЕДВИД ИЛИ ИЗБЯГВАЙ</b> <b>Основни типове дейности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Да отговарям на очакванията или да помагам за постигане на целите на други хора</li> <li>• Чести прекъсвания на това, което правя</li> <li>• Повечето имейли и някои обаждания</li> <li>• Нужди на близки и колеги, които ми се представят като важни и спешни</li> </ul>	<b>Квадрат 4 „ЗАГУБА НА ВРЕМЕ“</b> <b>Ключово действие: ИЗБЯГВАЙ</b> <b>Основни типове дейности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кличене и скатаване</li> <li>• Безсмислено гледане на телевизия</li> <li>• Трудоемки, но малко стойностни задачи</li> <li>• Някои имейли и обаждания, както и кошчето със спам в електронната поща</li> </ul>

Всяко нещо, което лично вие правите, може да се постави в един от четирите квадрати и това може да се използва за подреждане по важност. Вижда се, че задачите могат да се отбележат като „важни“ или „маловажни“, в съчетание със „спешни“ или „не спешни“. Ако ви е трудно да си подреждате нещата, които трябва да направите или може да не направите, показаната матрица може да ви бъде много полезна. Особено когато планирате деня или седмицата, трябва да можете да установите кои задачи искате да извършите въз основа на тяхната важност за вас. Да видим какво означава всеки квадрат.

### Квадрат 1 – ВАЖНО И СПЕШНО

Първият квадрат, често наричан „Квадрата на необходимостта“, съдържа задачите, които са спешни и важни. Тези задачи трябва да се свършат, или ще се изправите пред отрицателни последици. Обикновено имат крайни срокове и при тях времето е от значение. Във всекидневието е неизбежно да вършите задачите, които попадат в първи квадрант. Ключът към това е да можете да ги управлявате, да се справите с тях.

Ако през повечето дни имате чувството, че сте на ръба, това означава, че имате сериозни проблеми въобще, които трябва да разберете и да решите как да се справите с тях: прекалено много спешни задачи в работата, които трябва да направите в рамките на деня или седмицата със сигурност означава, че ви претрупват с работа. Струва ли си? Ако имате неотложни проблеми в семейството или със здравето си – има вероятност да говорим за житейски кризи, за които ви трябва помощ от специалисти или близки, които имат опит и познания в тази посока. Практически, целият ви времеви и личен ресурс е концентриран в „гасене на пожари” или „справяне със ситуацията”. Вършите само нещата, които ви носят краткосрочни ползи, а всъщност трябва да вложите повече време в дългосрочни решения (вижте втори квадрат).

## **Квадрат 2 – ВАЖНО, НО НЕ СПЕШНО**

Ето тук е добре да влагате по-голямата част от времето си. Задачите във втори квадрант са пряко свързани с постигането на целите ви и нещата, които искате да направите в дългосрочен план. Това са инвестиции в развитието на знанията и уменията ви, в изграждането на взаимоотношения с хора – приятели, партньори, семейство и близки, във възстановяването на силите ви след тежки периоди в личен или служебен план.

Всеки има различни цели и мечти. Това, което за един човек може да е задача от втори квадрант, за вас може да не е. Също така виждате ли, че задачите не са спешни? Това отначало може да изглежда объркващо, но ако помислите.... Често мислим нещата, които имат нюанс на спешност за по-важни, но невинаги е така. Вашите цели и мечти не ви бягат, те ще ви чакат точно там, където са и сега и не е спешно да ги постигнете в определен период от време. Но трябва да отделите време, да вложите усилия, за да ги постигнете и изпълните, иначе ще се стоят все така далече.....Отделяйте време за тях, Всичко, което ви носи ползи в дългосрочен план, може да се постави във втори квадрат.

## **Квадрат 3 – МАЛОВАЖНО И СПЕШНО**

Наречен също „Квадрата на заблудата“; хората често бъркат задачите тук за важни, макар че всъщност не са. Или мислят, че задачата е спешна, а всъщност не е (и следователно мястото ѝ е в четвърти квадрат).

Ето и пример: Идва колега, който казва, че спешно трябва да поправите една от машините в цеха. Машината не е включена в технологичната линия, тя е в планов ремонт, но за колегата ви е важно това да бъде направено сега и днес. Вие имате за задача да поправят работещите машини. Днес подготвяте продукцията за износ. Това е спешната задача за вас. Неговата може да почака. Така че, както вече знаем, учтиво трябва да кажем „Не мога”. Защото вашият график ще изостане. Още по-прозаичните примери за разсейвания с погрешен маркер „Спешно” са вдиганията на телефона, на всеки, който ви позвъни, докато работите, проверката на профила във Фейсбук или непрекъснатото очакване да ви потвърдят направената доставка на колелото за детето.

7

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

## Квадрат 4 – МАЛОВАЖНО И НЕ СПЕШНО

Четвъртият квадрат съдържа задачите, които е добре да избягвате максимално. Това са загуби на време, които е добре да елиминирате. Ако можете да установите всички онези неща, които можем да определим като в четвърти квадрат и да отстраните повечето от тях, ще си освободите време за задачите от втори квадрат. Класическият масов пример за такъв тип задачи или действия, които правим, са непрекъснатото „ровичкане“ в социалните мрежи, следенето на новините, безделниченето.

Уговорката тук е, че можете да решите, че нещата в този квадрант не трябва да са част от живота ви, но това не е съвсем така. Много е важно да имате баланс между работата и личния живот. Трябва ви време за губене и отпускане, за да не се претоварите, и именно там поглеждаме към четвърти квадрат. Предизвикателството тук е да отделяте по-голямата част от времето си на втори квадрант, докато прекарвате точно толкова време в четвърти квадрант, колкото ви трябва, за да поразпуснете. Тоест, дори когато почивате, това време да е уплътнено със занимания, които ви носят лична полза – знания, умения, здраве, самочувствие. Един пример в тази посока: Можете да прекарате неделята лежейки на дивана пред телевизора с чаша питие и парче пица в ръка. ОК. Но ако това време прекарам със семейството си на пикник, като междувременно сме посетили известна природна или историческа забележителност, имам значително повече стойности за себе си, защото сме имали активно време заедно, сменили сме обстановката, раздвижили сме се, срещнали сме други хора.....

### Как се прилагат?

Повечето хора прекарват времето си в първи и трети квадрат и твърде малко – във втори квадрат. Ако искате да изглеждате „заети“, трети квадрант е най-добрият ви приятел.

Друг начин да погледнете на тази матрица е идеята, че искате да живеете живота си в горната част на квадрата, доколкото е възможно. Затова работите по нещата в първи квадрат, за да преживявате и използвате останалото време за втори квадрант. В действителност обаче ви трябва и малко от четвърти квадрант като част от времето за разпускане.

В един идеален свят ще живеете само във втори квадрат, но реалността не е такава. Повечето хора прилагат квадрата, като извършват първо задачите от първи квадрат (те все пак са необходимост) и когато приключат с тях, прекарват време върху задачите от втори квадрант. Това е един начин да използвате квадрата. Друг начин е методът „първо да изядем жабата“. Тогава започвате деня си със задача от втори квадрат, а когато приключите с нея, извършвате всичките задачи от първи квадрат. Единият подход не е задължително по-добър от другия. Правете това, което действа най-добре за вас.



**Задача:** *Опитайте да разработите своя матрица, като в съответните полета подредите задачите от деня или седмицата си такива, каквито са в конкретния момент.*

Въз основа на казаното дотук, можем да предложим следните ежедневни стъпки, с които да повишите личната си ефективност:

### **1. Ежедневният списък със задачи.**

Всеки ден си правете списък със задачи, в който поставяте онези, чието изпълнение ще ви придвижи най-бързо към постигането на конкретните ви цели. Може да ви се стори скучно, но истината е, че делничният списък ще ви позволи много по-добре да управлявате времето си и да намалите напреженията в отношенията – семейни или служебни. Благословени сме с приложения и устройства, които ни помагат да създадем такъв списък без да се налага да ги носим като лист хартия със себе си, а и ни подсещат, ако забавим нещо. Ползвайте ги!

### **2. Настройте се!**

Научете се да си създавате подходящо, добро настроение още със ставането. Често, заради някои неприятни неща, които ни очакват в дадения ден, забравяме максимата, че „Трябва да сме благодарни, че виждаме светлината на деня и днес”. Нищо, което не ни убива, не може да ни разруши. Създайте си ритуалите за позитивно настроение – кафето с цигарата навън, музиката от радиото, докато закусвате – кое ви разсейва от лошите мисли и ви създава добра кондиция?

Тук е мястото да отбележим, че недостатъчният сън и хроничната умора по тази причина са трудно преодолими препятствия за постигането на резултати от този съвет. Обмислете причините за хроничното си недоспиване и ги отстранете. Със сигурност работата на смени или извънредните задачи, възникващи в определени периоди, не са базовата причина. Нещо във начина, по който разпределяте времето си ви кара да „ядете” от времето за сън. А то е ключово за всичко останало, за което си говорим.

### **3. „Изяжте жабата!”**

Започнете деня с най-трудните или неприятни задачи, които имате. Склонни сме да отлагаме, протакаме или забравяме всичко, което ни носи усилия и неприятни емоции. Истината е, че при възможност, трябва да започваме точно с това, за да имаме силите да се справим. Оставянето на по-трудните или неприятни задачи за втората половина на деня най-вероятно ще ни отнеме повече време за изпълнение или ще ни даде основание да ги отложим и забравим за пореден път. А така – само губим и продължаваме емоционалните си агонии.

### **4. Правете това, което правите.**

Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.

Съсредоточете се само върху това, което правите в момента. Не мислете за следващата си задача. Ако направите тази, ще има време и за нея. Ако не го направите, няма да направите нищо. Трябва да приключите лепенето на тапетите в стаята до обед. Правете го. Ще трябва да се изхвърлят плочките от банята, преди да дойде майстора. Добре. След като налепя тапетите. Пак ще кажем – имаме устройства и приложения, които могат да ни подсетят, че имаме да правим и друго важно нещо, когато му дойде времето. Не е нужно да мислим върху това. Нужно е да правим това, което трябва да правим в конкретния момент сега.

## 5. С точните хора.

В рамките на деня взаимодействайте само с хората, с които трябва да взаимодействате, за да постигнете съответните днешни задачи. Това не означава, че трябва да подминете приятел, който не сте виждали от години, докато бързате да купите части за машината, която поправяте в момента, но разговорът с него на по бира може да почака до уикенда или пък просто да си размените номерата, за да се чуете за удобно време, в което да се наприказвате, нали?

## 6. Разбор на деня.

Изградете навика да помислите върху изпълнението на задачите си в края на деня. Да видите кое ви помогнало и кое ви е попречило, какво ви е затруднило или затормозило, както и как да го избегнете на следващия ден. Разборът на деня е начин да сверите часовника си с хода и проблемите пред изпълнение на съответния план, който имате. Това е начин да видите промените, които трябва да направите, за да бъдете по-ефективни за себе си.

# ДА ТЕСТВАМЕ СПОСОБНОСТИТЕ СИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО!

## 1. ОТНОШЕНИЕ КЪМ ВРЕМЕТО И НЕГОВОТО УПРАВЛЕНИЕ

Отговорете на всеки от въпросите от теста с „да“ или „не“. Старайте се да не се замисляте, пишете това, което първо ви хрумне, дори ако след това, след известен размисъл, разберете, че сте искали да отговорите различно.

1. Силно се тревожите, когато напразно си губите времето.

да  не

2. Постоянно ви се иска да имате повече време на разположение.

да  не

3. Искате навсякъде да успеете да сте навреме, да не закъснявате, но и да не идвате рано от назначения срок.

да  не

4. Заспивайки, можете да се програмирате така, че да се събудите след определен брой часове.  
 да  не
5. Вашето най-любимо време от денонощието е утрото.  
 да  не
6. Цените времето си и никога не го пилеете за глупости.  
 да  не
7. Отлично помните датите на юбилеите на своите роднини и близки и други значими за вас събития.  
 да  не
8. Разпределяте деня си в дневник, ако не по минути, то със сигурност по часове, и се стараете винаги да следвате този график.  
 да  не
9. Винаги чакате последната минута, преди да започнете да правите нещо.  
 да  не
10. Не сте особено голям любител на бързото каране, такива шофьори ви нервират.  
 да  не
11. Гледате телевизия не повече от 5-6 часа седмично.  
 да  не
12. Когато времето не чака, сте готови да игнорирате навиците си, за да се вместите в зададения график на всяка цена.  
 да  не
13. Предпочитате ритмичната музика.  
 да  не
14. Другите хора често напразно ви отнемат времето, което много ви дразни.  
 да  не
15. Обикновено знаете на коя дата в следващия месец се пада събота, а на коя – понеделник.  
 да  не
16. Стараете се по възможност да съвместявате две неща – например правите гимнастика и гледате телевизия, разговаряте по телефона и пържите картофи.  
 да  не
17. Обикновено лесно заспивате и лесно се събуждате.  
 да  не
18. Със сигурност знаете колко време ви трябва за определена задача.  
 да  не
19. Винаги имате време да помислите, преди да вземете дадено решение.  
 да  не
20. Смятате, че е по-добре да не се храните, отколкото да не спите, и обикновено се придържате в режима си към този принцип.

да  не

**А сега вижте кои отговори – „да“ или „не“ – са повече.**

**Ако преобладават отговори „да“**, вие принадлежите към онези хора, които могат да свършат всичко, което трябва, и дори малко повече. Дори ако засега при вас не се получава толкова добре, както би ви се искало, не се отчайвайте. Постепенно, ако и в бъдеще активно работите над себе си, непременно ще успеете. Тогава ви очаква леката завист на колегите и познатите, и възхищението на домашните. Защото ще успявате във всичко – ще правите кариера, ще отглеждате деца, ще дарявате с топлина и внимание половинката си, ще се грижите за възрастни роднини, винаги ще намирате време и за себе си.

Но бъдете снизходителни с тези, които не умеят така добре да боравят с времето. Старайте се да се отнасяте с разбиране към това, че за мнозина е трудно така да организират времето си, че никога да не закъсняват. А ако не искате да губите напразно времето си е очакване на вечно закъсняващите, вземете книга или диск и го прекарайте с полза – в четене или слушане на музика.

**Ако при вас преобладават отговорите „не“** - не се отчайвайте – със сигурност имате маса други достойнства и положителни качества, за които вашите близки и приятели ще ви простят такъв малък недостатък като хроничните закъснения. Ако закъснявате, още повече за среща с човек, който никога не закъснява и не обича това у другите хора, постарайте се да вземете със себе си или да купите по пътя малък полезен или просто желан подарък за него. Тогава времето, прекарано в очакване, няма да му се стори толкова безполезно изгубено.

За да не се чувствате зле, припомняйте си, че сред успешните писатели, актьори и други звезди на културата практически няма добре справящи се с времето. В сложни отношения с времето са били и много гении на науката, включително Алберт Айнщайн, който постоянно закъснявал винаги и навсякъде.

Все пак – малко усилие и воля, за да се справяте по-добре, няма да е излишно. Не всеки е роден звезда или гений - необходимо е да се справяме и с „обикновения“ живот.

## **2. СЛАБИ СТРАНИ В ЛИЧНОТО ПЛАНИРАНЕ НА ВРЕМЕТО.**

Да приемем, че знаете какво искате. Освен това сте в състояние да достигнете всяка от поставените си цели. Какво ви пречи да постигнете успех в най-кратки срокове?

Отговорът обикновено е в неразумното използване на времето.

Направете теста, като пресметнете количеството на отговорите А, В, С и D, които сте дали. След като определите слабите страни в личното си планиране на времето, помислете и направете онези изводи, които ще ви помогнат да преодолеете допусканите досега пропуски. Макар да е разработен за мениджъри, при вживяване в

12

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

ролята, отговорите на въпроси от тази практика, ще ви покажат как лично вие подреждате важните задачи за себе си.

### **1. Преглеждате имейлите сутринта. На кой ще отговорите първо?**

- а) На предложение от ваш познат за участие в лотария и възможността да спечелите екскурзия в страната, за която сте мечтали — D.
- б) На искането от шефа да му представите изпълнението на поставената задача — B.
- в) На изненадващо искане от клиент за размяна в особено значима поръчка — A.
- г) Преглеждате всички имейли и им отговаряте по реда, по който са дошли — C.

### **2. Водите преговори в чужд офис. Неочаквано ви се налага да ползвате данни, които са оставени на вашето бюро. Как ще постъпите?**

- а) Ще се опитате да отложите разговора по тази тема за следващия път или да обещаете, че ще изпратите данните по-късно, макар да съзнавате, че непредставянето им сега може да доведе до неуспешен край на преговорите — D.
- б) Ще помолите някого от колегите да потърси документите на бюрото, като дадете указания, къде сте ги оставали. В края на краищата, до половин час документите ще се намерят — C.
- в) Давате толкова точни указания къде се намират документите, че ги откриват за една минута — B.
- г) Не сте сигурни, че колегите ще могат да намерят документите в творческия безпорядък в който се намира работното ви място — A.

### **3. Наели сте са да изпълните задача, която впоследствие разбирате, че не ви е интересна и въобще не ви се иска да я изпълнявате. Още по-малко – да я завършите в определения срок. Вашите действия?**

- а) Пресмятате колко време остава до крайния срок и отлагате наложителната работа за безопасен срок — B.
- б) Захващате се с нещо, което е далеч по-интересно и скоро забравяте за скучната задача — D.
- в) Възможни са всякакви варианти — C.
- г) Ще се постараете да свършите тази работа незабавно, така че никога да не се налага да се връщате към нея отново — A.

### **4. Представете си, че ваш познат ви се обади и ви попита „Какво ще правиш утре в 2 следобед?“ Какъв ще е вашият отговор?**

- а) Трудно ви е да отговорите на този въпрос — D.
- б) Имате някакъв план, но знаете, че всичко може да се промени заради важни обстоятелства — A.
- в) Точно знаете къде и с какво ще се занимавате, и нямате намерения да си промените плановете — B.

г) Планът за действие е направен, но няма увереност, че ще успеете да направите всичко в срок — С.

**5. Казват, че германците могат да планират предстоящите срещи с няколко месеца по-рано. Ако заложите на това, че можете да демонстрирате такава „немска точност”, дали ще спечелите?**

а) Лесно ще спечеля – достатъчно е да запиша планираното събитие в дневника на задачите си — В.

б) Възможно ми е да го направя, но при положение, че този, с когото планирам срещата ми напомни за нея в уречения ден — С.

в) Ще се опитате да изпълните обстоятелствата, но не изключвате възможността някоя по-важна задача да ви разсее — А.

г) От опит знаете, че въпреки всичко, ще загубите — D.

**6. Средата на деня е, заети сте. Колега ви кани на кафе, за да обсъдите току-що научена от него вътрешна информация за предстоящи промени във фирмата. Как ще постъпите?**

а) Ще предложите да поговорите след работа — В.

б) Постоянно сте в някакъв вихър от проблеми и задачи, така че, ако прекъснете за малко, едва ли нещата ще се влошат. Оставете всичко и отивате да си побъбрите — С.

в) Винаги си имате резерв от време, а десет минути в такъв разговор ще са от полза — А.

г) Без да мислите и с желание оставяте каквото правите и отивате на кафе — D.

**7. Тръгнали сте за преговори с ключов партньор със служебната кола. Заради катастрофа, пред вас, има огромно задръстване. До офиса ви остават триста метра, но внезапно лисва проливен дъжд, а не сте си взели чадър. Какво ще направите?**

а) Излизате от колата и бързате за срещата под пороя. Точността изисква жертви — В.

б) Смятате, че задръстването и пороят са достатъчно уважителна причина за закъснение и чакате докато едно от двете свърши — С.

в) Тръгнали сте по-рано, имате на разположение още поне половин час, но позвънявате, за да сте сигурни, че закъснение с петнадесет минути (пороят не продължава повече) няма да повлияе на срещата, след което се заемате с четенето и на документите и текущите позвънявания по телефона — А.

г) Чувствате се като ученик в клас, чиято учителка няма да дойде за часа – имате повод да се отпуснете и да оставите всичко на съдбата — D.

**8. Петък, 13 часа. Какво значи това за вас?**

а) Нищо съществено — С.

- б) Вече сте настроени за уикенда, така че нерешените въпроси за следващата седмица или ще загубят своята важност, или ще бъдат решени — D.
- в) Ако нямате набелязани никакви важни задачи, използвайте оставащото време за не толкова спешните си задачи, някои отложени обаждания или планирания — А.
- г) Денят е планиран отдавна, така че просто продължавате с изпълнението на планираните задачи — В.

**9. Кой идва първи на планираната оперативка – вие или останалите участници?**

- а) Идват точно в часа, за който е насрочена — А.
- б) Всички знаят, че пристигането ви зависи от обстоятелствата и степента ви на заетост, но че най-често сте точен — С.
- в) Отдавна се знае, че да ви чакат в определеното време е безполезно — D.
- г) Обикновено сте първият пристигнал на срещата — В.

**10. Провежда се обичайната оперативка и си водите бележки – какви точно?**

- а) Рисувате си всякакви глупости, за да се развличате и да не заспите — D.
- б) Записвате си важните аспекти на бъдещите резултати и продукти — С.
- в) Нахвърляте си точна схема на планираните дейности — В.
- г) Фиксирате заданието и новите идеи — А.

**11. Какво може да ви накара да промените вече направени планове?**

- а) Стихийно бедствие или спешни задачи от началството — В.
- б) Липсата на вдъхновение — D.
- в) Търсенето на най-добрия път за постигане на целите — А.
- г) Въздействие на външната среда и настроението — С.

**12. Какво чувствате, когато не можете да изпълните планираното?**

- а) Питате дали няма проблеми в програмата, която ви води към набелязаните цели — А.
- б) Честно казано, понякога забравяте за направените планове, за което си признавате с досада, но другите реагират спокойно на това — С.
- в) За вас отсъствието на точност е без значение, но много хора говорят за това с раздразнение — D.

- г) Този факт е неприятен като доказателство за неспособността ви на безукорна самодисциплина — В.

**ТЪЛКУВАНЕ НА ОТГОВОРИТЕ**

**Повече отговори А.**

Способни сте да се справите и да спечелите в почти всяка ситуация. Нищо не може да ви изненада и да ви спре. Способни сте да следвате набелязания план, но ако

15

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

обстоятелствата се променят, лесно се адаптирате в съответствие с настъпилите промени. Хора, които бързо се пренастройват и са настойчиви, обикновено са успешни. Лесно възприемате новото и сте открити за положителни промени. Продължавайте с усъвършенстването си - учете, опитвайте нови неща, поставяйте си по-високи цели.

### **Повече отговори В.**

Организираните сте и успявате да спазвате уговореното. В стремежа си да следвате рано съставения си план, проявявате силна воля и настойчивост. За това умение може да ви завидят. Но понякога изпускате добри възможности просто защото обмислянето им не влиза в предварително съставения график. По тази причина, ако можем да си позволим съвет, възможно е да сте още по-успешни, ако успеете да възпитате толкова необходимата за нашия век гъвкавост на възприятията и действията.

### **Повече отговори С.**

Вероятно сте се замисляли върху необходимостта да организирате живота си по-смислено, да следвате собствени планове и да постигате планираните цели. И в повечето случаи това ви се отдава. За да постигнете още по-добри резултати, трябва да подходите сериозно към разпределението на времето си. Можете да отделите време за обучение свързани само с управление на времето или просто да вземете примери и съвети от своите по-подредени колеги, които успяват да се справят с всичко, което искат, въпреки неочакваните обратни или събития около и при тях.

### **Повече отговори Д.**

Защо си губите време с отговорите на въпросите в този тест. За вас планирането на времето няма никакво значение, вие просто летите на воля. Ако сте щастливи и доволни от постиженията, положението и заплатата си – продължавайте в този дух. Но, ако обстоятелствата ви налагат да промените привичния си, удобен „мек режим”, няма да ви бъде леко. Може би работата над вас самите трябва да започне още в този момент, като започнете да проучвате методите за подобряване на самоорганизацията си и разработването на стратегия за последващ напредък.

## **ПРИТЕЖАВАТЕ ЛИ СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО?**

Имате 10 въпроса. На всеки давате само един от възможните четири отговора. Всеки отговор има своя цифрова стойност, както следва.:

- 0 - никога не правите това.
- 1 - понякога правите това.
- 2 - правите това често.
- 3 - винаги постъпвате така.



**Винаги започвам деня си с планиране. Имам си специално планирано време за това.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Винаги поверявам на друг човек, нещата които могат да се свършат от друг човек.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Винаги си записвам целите и задачите и си поставям срокове за изпълнението им.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Опитвам се да направя всяка неща до края и наведнъж.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Имам си списък със задачите за всеки ден и ги изпълнявам по ред, като най-важните изпълнявам преди другите.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Стремя се да не допускам излишни телефонни разговори и непланирани срещи по време на работа.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Стремя се да планирам деня си като отчитам динамиката на работоспособността си.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Винаги оставям в плана си място за решения на неочаквано възникващи належащи задачи.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**На първо място се старя да се съсредоточа върху особено важните за мен проблеми.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Способен съм да кажа НЕ, ако имам много важни за изпълнение задачи и някой настоява да му обърна внимание или да изпълня негова задача.**

- никога не правите това.
- понякога правите това.
- правите това често.
- винаги постъпвате така.

**Сега, точкувайте отговорите си, съберете получените точки и преценете резултата си.**

0-15 точки – Не можете да планирате времето си и животът ви зависи от обстоятелствата около вас. Ако си поставите приоритети и се придържате към тях, ще можете да постигнете целите си. А имате ли такива? Какви могат да са те? Помислете върху тези въпроси и започнете да променяте нещата около себе си и със себе си!

16-20 точки – Стараете се да създадете своя система за управление на времето. Въпреки това, не сте достатъчно последователен и по тази причина не можете да постигнете успех.

21-25 точки – Управлявате добре времето си.

26-30 точки – Вие сте просто образец за подражание.

Тестът показва състоянието на възможностите ви за управление на времето в този момент. Дали имате система или е необходимо усилие от ваша страна, за да изградите такава. Ако имате по-малко от 20 точки, не бива да се отчайвате. Резултатът говори по-скоро за наличие на някои слаби места и вие просто трябва да работите за тяхното подобряване. Това е първата ви крачка по пътя към ефективно ползване на личното ви време.

### **УМЕЕТЕ ЛИ ДА УПРАВЛЯВАТЕ ВРЕМЕТО СИ?**

Тестът представя поредица от ситуации и определени възможности за изход от тях. Необходимо е да изберете само един от вариантите, който смятате за най-близък до вашата реакция към посочената ситуация.

#### **1. Започвате нова работа в абсолютно непознат колектив. За какво ще използвате първия си работен ден?**

- а) на първо място ще се запозная с основните си задачи и отговорности, заплата, социални придобивки и т.н от началника си;
- б) първата ми работа е да се запозная с колегите си, ще помоля някои да ме разведе из фирмата/офиса/производствените помещения;
- в) започвам деня с организация на работното си място, така че процесът на адаптация да протече по-бързо и да встъпя в новата си длъжност.

#### **2. В колектива ви зрее конфликт по съвсем незначителен повод, но всички колеги са се разделили на два лагера. Вашите действия:**

- а) все ми е тая кой какво дели, не ме интересува – изпълнявам си спокойно работата и не се занимавам с дреболии;
- б) взимам активно участие в разрешаването на конфликта, не ми е безразлично какво се случва в групата, в която работя;
- в) няма да хабя нерви и енергия за такъв нищожен повод, просто ще си мълча и ще наблюдавам какво се случва отстрани.

#### **3. Влизайки в кабинета на началника, първото, което гледате, е:**

- а) обстановката;
- б) портретите и картините по стените;
- в) работното място на началника.

Сега, определете кой от типовете отговори преобладава при вас.

Най-много отговори „а” – вие живеете със съзнанието, че времето е пари и възможности. Управлявате го добре.

Най-много отговори „б” – разсейвате се и все още не можете добре да организирате времето си. Необходимо е да поработите още върху уменията си за подреждане и организация на собствените си задачи.

Най-много отговори „в” – можем да кажем, че не успявате да управлявате времето си. Това със сигурност не ви носи ползи и трябва да разберете какво искате от живота си - така ще се научите и как да го постигнете.

## 1.2. ПЛАН ЗА ЛИЧНОСТНО И ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

*Планирането на личностното и професионално развитие е начин за осмислено и подредено във времето определяне и постигане на житейските и професионални цели. То е практичен подход за оценка, организиране, развитие и промяна на личните и професионални качества на всеки човек.*

*Планирането на личностното и професионално развитие е рационалистичен и икономически обоснован подход, който позволява постигането на осъзната и сравнително ясна представа за ресурсите и възможностите, които имаме.*

*Пести ни време, помага ни да организираме и използваме максимално това време и – най-вече – помага по-лесно и спокойно да приемаме както успехите, така и разочарованията си!*

### 1. КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ПЛАНЪТ ЗА ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ?

Повечето хора имат желание за промяна. Може да са свързани с преодоляването на вредни навици, промяна в начина на живот, придобиване на някакви материални или социални ресурси, с промяна на външния вид и т.н. Желанията от този вид са по принцип полезни, те ни движат и осмислят живота ни. Но не и когато не са превърнати в осмислена цел, в план за действие и начин за постигане. Когато промяната е само желание, обаче, тя се превръща в източник на стрес, или дори тревожност, тъй като сблъсъкът между желаното, от една страна, и нашата истинска ситуация, от друга, подчертават контраста между двете състояния и ни напомнят, че не работим активно или достатъчно в посока осъществяването на желанията си.

В този смисъл, планът за развитие е именно целенасочената първа стъпка за осъществяване на желанията ни и като такава:

- Помага за навременното предприемане на подходящи и логично планирани действия.
- **Помага да подобрите уменията си за управление на времето, за да можете да постигнете целите си.**
- Създаването и следването на ясно изграден план намалява стреса, подпомага балансирания живот и повишава самоувереността.

## СТЪПКИ ЗА СЪЗДАВАНЕТО НА ПЛАН ЗА ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ



### Вижте своите цели!

Представете си, че сте в края на живота си, постигнали сте всичко, което сте искали, и най-важните хора за вас са се събрали, за да отпразнуват вашия живот. Какво бихте искали да кажат за вас, какви ваши постижения бихте искали да запомнят?

Това е прекрасен пример за начина, по който можем да определим и поставим целите си в краткосрочен и дългосрочен аспект.

Определено трябва да започнете с осмисляне на желанията ви. За целта – отговорете на въпросите:

- Какво искам да постигна?
- Как ще разбера, че съм постигнал желаното?
- Колко време ще ми трябва? Изобщо – какво ми трябва, за да постигна желаното?
- Ако желаното се случи – какво означава това за мен, какво ще се промени в мен и около мен?
- Ако не се постарая да постигна желаното, какво ще загубя?



### Подредете целите си по важност!

След като знаете какво искате – какво целите - кои са най-важните от тях и защо? Така, като започнете от целта с най-висок приоритет и подредите следващите по ред, ще можете да видите стъпките, които трябва да направите в краткосрочен план за постигането на дългосрочните ви цели. Какво трябва да направите сега, за да можете да продължите утре?



### Създайте план за действие и график за изпълнение!

Една цел може да бъде еднозначна, но може да бъде и голям, дългосрочен проект, който се състои от множество етапи. Като следваща стъпка, целите следва да бъдат трансформирани в задачи и конкретни действия, които в последователност водят до постигането на целта. Задачите могат да се запишат с глаголи/дума за действие или състояние/, които описват пътя до постигането на целта.

*Представете си, че компютърът ви се е повредил. Недвусмислената цел би била той отново да бъде в отлично състояние. Тази цел обаче не е дефинирана и не е приведена*

21

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

*в конкретни действия, а това би могло да забави или затрудни нейното осъществяване, особено ако имаме множество други задачи с различни приоритети. Възможно е, ако не сте обмислили отделните стъпки по изпълнението на целта и не сте ги структурирали във времето, да се сецтате за нея в моменти, в които нямате достатъчно време или представа откъде да започнете.*

*След една трансформация в дефинирана цел с конкретни действия, тя би придобила вид от типа на:*

*Краен срок: 2 седмици*

*Задачи:*

- Да намеря телефона на добър сервиз – 15 мин.*
- Да се обадя на сервиза, за да проверя възможността да оставя компютъра – 5 мин.*
- Да оставя компютъра за ремонт – 30 мин.*
- Да се обадя на сервиза, за да проверя резултатите от диагностиката и очаквания срок за завършване на ремонта – 5 мин.*
- Да се обадя на сервиза в определения срок, за да проверя завършен ли е успешно ремонта на компютъра – 5 мин*
- Да взема компютъра от сервиза – 30 мин.*

По този начин придобивате ясна представа както за конкретните стъпки, които са необходими за постигането на целта, така и за времето, което ще ви отнемат задачите.

Така можете да съобразите графика си спрямо останалите ангажименти и да вметите задачите в него, за да подпомогнете успешното им изпълнение. Допълнително, когато в самото начало сте определили задачите си, не се налага всеки път, когато помислите за целта, да обмисляте какви стъпки сте предприели до момента и какво остава да направите.



#### **Обмислете силните и слабите си страни!**

Обмислете внимателно своите силни и слаби страни. Това могат да бъдат както вашето позитивно отношение и разговорливост, така и вашият опит в професионалната сфера и владенето на чужди езици. Съсредоточете се върху качествата, които са необходими за постигането на вашите цели – тези, които вече притежавате и тези, които предстои да развиете и тези, които ще ви помогнат да преодолееете слабостите си.



#### **Създайте своята удобна организация за изпълнение!**

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

Понякога, дори когато имате ясно определени цели и конкретни стъпки по тяхното изпълнение, може да откриете, че пропускате елементи от плана си или забравяте конкретна стъпка в ключов момент.

*Представете си следната ситуация: в офиса сте и представяте важна презентация, когато си спомняте с тревога, че все още не сте купили подарък за утрешния рожден ден на близък човек.*

Разбира се, в този момент не бихте могли да превключите своя фокус и да подредите по важност спешната за вас задача. Но това подсещане може да повиши нивото на стрес, особено когато не можете да направите нещо веднага. Пропуснатата задача може да продължи да ви се отразява през целия ден, докато преподреждате натоварения си график, за да можете да я включите и изпълните навреме.

Когато ключовите задачи са много и в различни, важни за вас направления, изграждането на система за подреждане на целите и задачите, както и за организирането им във времето и напомняне за важните ангажименти в подходящия момент, могат да бъдат от голяма помощ. Това се постига чрез създаването на различни списъци със задачи по направленията, които са важни за вас; дневници, в които записвате идеите си и организирате деня си; приложения, които помагат да подредите целите си и известяват в точния момент за важни и спешни задачи.



## Следете и измервайте напредъка си!

Целите следва да бъдат обмисляни, съобразявани и измервани постоянно. Възможно е в някои случаи целта да е много важна за вас, но действията по осъществяването ѝ да не са подходящи. Възможно е сроковете да не са разумни или друг елемент от плана да има нужда от промяна.

Възможен начин за преглед и оценка на изпълнението е веднъж седмично да отделите време: да обмислите постигнатото, да отбележите промяната, която вече забелязвате, дори да е малка на фона на дългосрочните цели, да анализирате какво не сте успели да постигнете от поставените задачи и да опитате да разберете какво би било добре да се промени, за да е по-лесен и по-успешен пътя по изпълнението на следващите действия. От друга страна, това е добра възможност да прегледате отново най-важните си цели, да помислите по задачите за предстоящата седмица, да ги подредите по важност и да се уверите, че вървите в правилната посока.

Създаването на план за личностно развитие помага да развиете своя възможностите и таланта си. Той прави видими необходимите действия за постигането на личните цели, както и напредъка ни в тази посока. В крайна сметка, ще можете да постигнете желаното развитие и успех по-бързо и лесно.

## 2. ПЛАНЪТ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ?

Важно е да уточним, че под професионално развитие често се разбира кариерно такова. Кариерата се възприема като прогресивен професионален напредък, в този смисъл – развитие – на един професионалист. Не е задължително измерването на професионалния/кариерния напредък да бъде измервано с позиции и пари, макар в масовото съзнание понятията да са свързани. Продуктивно е това да бъдат професионалните постижения на съответната личност.

Със сигурност, професионалното или кариерното развитие е ключовият елемент на плана ни за личностно развитие. В този смисъл, двете „програми“ за действие използват сходни методи и средства.

**Кариерният план е стратегия, която включва вашите краткосрочни и дългосрочни цели.** Те могат да засягат повишението ви в конкретна компания или индустрия, или развитието на така наречените “soft skills” – меки умения като креативност и работа в екип, които са от основно значение за подобриенето на резултатите ви.

Изграждането на кариерен план **ще ви помогне да разберете къде се намирате в своята кариера и колко близо сте до постигането на поставените от вас цели.** Дори и да сте задоволени от сегашното си развитие, чрез кариерния план лесно ще можете да направите самооценка на вашите резултати и ще идентифицирате потенциални слабости, които да подобрите.

Специалистите извеждат **3 прости стъпки към контрол на професионалното развитие**



**Опишете знанията и уменията си!**

Ако смятате, че сте готови за следващата стъпка в твоето професионално развитие, започнете от настоящето си: **опишете какви и доколко развити професионални знания и умения притежавате в момента.**



**Определете в кои области е нужно подобриение!**

**Как да го направите?**

- **Анализирайте обратната връзка,** която получавате за работното си представяне, както и всички разговори с настоящи и предишни ръководители.

*Какво наистина трябва да се подобри в работното представяне и поведение?*

- **Намерете слепите си петна.**

Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.



Слепите петна се отнасят до области, които нашите очи не могат да видят. По отношение на професионалното ви развитие, слепите петна са неща, с които все още не сте наясно. Откриването им ще ви помогне да откриете областите за подобрене.

### ***Упражнение за идентифициране на областите за подобрене***

*Припомнете си всички ситуации, които са ви карали да се чувствате раздразнени, ядосани или засегнати, или да изпитвате каквато и да било негативна емоция.*

*Това са слепите ви петна, вашите области за подобрене, върху които следва да работите.*



### **Поставете си цели за професионално развитие!**

#### ***Създайте и прилагайте S.M.A.R.T. цели***

***S.M.A.R.T. цел*** означава тя да е:

- ***специфична (specific)***
- ***измерима (measurable)***
- ***постижима (attainable)***
- ***реалистична (realistic)***
- ***с краен срок (timely)***

Винаги си поставяйте цели, които отговарят на тези 5 критерия. Само така те ще са смислени и ще можете да разберете дали си ги постигнали или не.

***Светваме ви да обновявате кариерното си планиране периодично. По този начин вие ще можете да добиете представа за това, което вече сте постигнали и да откриете нови цели, към които да се стремите. Препоръчително е да подновявате кариерния си план веднъж на няколко години.***

## **ПОДХОДИ ПРИ ПЛАНИРАНЕ И ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ:**

### **ФОКУС**

#### ***Организирайте и подреждайте по важност работата си!***

Животът е много по-лесен, ако е организиран правилно. Планирането на работния ден със списък от задачи, които да изпълните днес, е основния подход стъпка. Не правете нещата много сложни. Простичките и изпълними задачи са това към което следва да се стремите.

### **ЗНАНИЯ**

#### ***Актуализирайте знанията си!***

Трябва да сте сигурни, че сте в крак с това, което се случва във вашата професионална сфера. Обновявайте знанията си постоянно. Четете професионална литература, посещавайте различни събития, обучения, конференции и семинари. Абонирайте се за специализирани електронни бюлетини и онлайн форуми. Бъдете информирани. Не спирайте да учите, дори да вършите чудесно това, което правите. Непрекъснато търсете начини за усъвършенстване.

### ***Научете нещо ново!***

Научете нещо ново днес, което не е свързано с професията. Запишете езиков курс, срещайте се с нови хора, прочетете коментирано заглавие, вижте нов филм. Това разширява кръгозора и тренира мозъка.

### ***Четете постоянно!***

Четете книги. Четете изследвания. Четете информационни сайтове. Колкото повече четете, не само натрупвате знание, но обогатявате изразните си възможности и стила си на общуване.

## **УМЕНИЯ**

*Всяка позиция изисква определени умения, независимо дали става дума за комуникация или за преодоляване на конфликти на работното място. Ако се стремите към кариерно развитие, развиването на "меките" умения трябва да бъде приоритет.*

### ***Подобрете уменията си за комуникация!***

Ако кариерата е път нагоре, то по този път се създават все повече контакти, общува се с все повече и различни хора, сблъскват се с все по-сложни и деликатни ситуации. Народът ни е казал, че „блага дума, железни врата отваря“. ***Ползването на правилните думи, с които да мотивирате и влияете на другите, е част, а и предпоставка, от/за успешното професионално развитие.***

Това умение се развива с последователно:

- *Четене на професионална и художествена литература за разширяване на активния ти запас от думи;*
- *Писане на различни по стил текстове, имащи конкретна цел - бизнес имейли, статуси в социални мрежи, есета, и т.н.*
- *Постоянно предварително обмисляне какви думи да използвате в комуникацията си с когото и да било, за да постигнете целта си.*

Фразите *"Ти не ме разбра какво исках да кажа..."* и *"Исках да кажа, че ..."* показват, че е нужна още работа върху умението за общуване. Това, което сте искали да кажете, е било казано още първия път, ако общувате успешно.

### ***Усъвършенствайте говоренето пред публика!***

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

Някои изследвания посочват, че говоренето пред публика е страх номер 1 в света, като страхът от смъртта е едва на второ място. Всеки трети от четирима човека се страхува да говори пред публика или изпитва сценична треска. Като всяко човешко нещо, и това може да се преодолее със старание, учене, тренировка, помощ от специалисти. Освен това, този страх се преодолява с практиката. Колкото повече говорите пред хора, толкова по-уверени в себе си ще ставате.

### ***Създайте си ново хоби!***

Да се научиш да правиш нещо ново изисква да се развиваш физически, психически или емоционално. Личностното ви развитие ще помогне и на професионалното ви развитие. Намерете си ново хоби - рисуване, готвене, танци, уеб дизайн ... Изберете това, което ви допада и му се отдайте в свободното си време.

### ***Пишете постоянно!***

Умението за съставяне на писмени текстове има множество предимства. То ще помогне да подобрите уменията си за критично мислене и комуникацията с различни хора. Пишете във всеки момент, в който това е възможно.

## **УЧЕНЕ**

### ***Намерете своя професионален наставник!***

Всяка работа си има трудностите и тънкостите. Търсенето на професионален съвет от хора с богат опит в бранша или компанията, в която искате да се развивате е ефективен начин за придобиване на умения и знания как да преодолявате професионалните трудности и да усвоите професионалните тънкости.

Потърсете наставник - някой, който познава професията и желае да помага. И не е нужно това да е колега от офиса. Напътствия може да получите от преподавател, приятел или роднина.

### ***Учете се от хората, които ви вдъхновяват!***

Тези хора притежават качествата, които харесвате и искате да развитие в себе си.

*Какво точно правят те? Кои са качествата, които те притежават и които искате да имате? Как можете да ги развиете/ придобиеете?*

### ***Учете другите на това, което знаете и можете!***

Да обучавате други хора е един от най-използваните инструменти за развитие на лидерски умения. Когато се опитате да предадете своите знания и умения на другите, неминуемо ще се замислите върху смисъла на това, което казвате, и ще структурирате знанията си. В резултат ще започнете да прилагате всичко, което сте преподавали, още по-уверено.

## **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ**

### ***Установете добри взаимоотношения с други професионалисти!***

Извличете максимума от всяка конференция, семинар, тренинг или бизнес среща, в които участвате. Те са добра възможност да разширите мрежата си от контакти и да научите нещо ново. Използвайте всяка идея и комуникация по определен въпрос, за да научите повече от своите събеседници, колеги, партньори.

### ***Избягвайте негативно настроените хора!***

Където и да отидете, ще срещате негативно настроени хора. Опитайте се да не прекарвате времето си около тях.

### ***Справяйте се с трудните хора!***

Има моменти, в които ще срещате трудни хора на работното си място, от които не можете да избегате. Добро начало е да разберете какво точно ги мотивира да се държат по точно този начин. ***Поведението на някого представя на останалите около него информация за емоциите му, а те от своя страна - за неговите нужди и цели.*** И дава възможност да реагирате правилно, в зависимост от своите цели.

***Нека разгледаме един пример с мениджър, който почти постоянно е ядосан за нещо.***

- ***Поведение:*** рязко говорене, повишаване на интонацията, зачервяване на лицето, усилено жестикулиране
- ***Емоция:*** гняв
- ***Нужди:*** преодоляване на емоционалната болка, която изпитва, обикновено от това, че е пренебрегнат, омаловажен, виновен, отхвърлен или безсилен
- ***Цели:*** да получи признание, да бъде чул и приет, да има контрол върху живота си
- ***Какво да направите:*** демонстрирай готовност да подкрепите целите му (истинските). ***"Да, наистина имаш право да се чувстваш така", "Разбирам какво казваш. Разкажи ми повече.", "Да, прав си да се ядосваш", "Мога ли да ти помогна с нещо?"***

### ***Бъдете добри към хората около вас!***

Елементарни неща като поздрав и усмивка, искрен интерес към другите, изслушване и предлагане на помощ и подкрепа, вършат чудеса!

Бъдете добри с всички хора, които срещате - на и извън работното си място. Златното правило е „Дръж се с другите така, както искаш те да се държат с теб“.

### ***Поисквайте обратна връзка!***

Търсете активно обратна връзка от колеги и ръководители, ментори и други професионалисти, както и от всеки, който може да ви предостави ценна информация за поведението и работното ви представяне.

Получаването на периодична обратна връзка ще даде допълнителна перспектива за това дали се справяте с постигането на целите си за професионално развитие.

## НАВИЦИ

### *Откажете се от вреден навик*

Когато навичите започнат да пречат на пълноценния ни живот, те се превръщат в порок. Пиенето и пушенето обаче не са единствените наши вредни навичи.

Ставайки твърде зависими от колегите на работното място или закъснявайки постоянно за работа са също лоши навичи, които биха могли да навредят на професионалния ви имидж. Постарайте се да ги премахнете и се опитайте да си създадете нов, полезен за професионалното ви развитие навик (например, четене на една професионална статия всеки работен ден).

## НАГЛАСА

### *Излезте от зоната си на комфорт*

Всички изпитваме страхове, които са в ключова пречка за развитието ни. И всеки има своите специфични такива. Смелият човек не е този, който не се страхува, а този, който може да застане срещу страха си, Променете рутината! Направете нещо различно – нова задача, нова процедура, ново знание. Не се страхувайте да признаете липсата на умение или да потърсите помощ, да зададете въпрос, който ви се струва глупав, но знаете, че отговорът му ще ви помогне да разберете нещата, които искате да оправите, но не знаете как.

### *Поддържайте позитивна нагласа*

Само ако гледате позитивно на всичко, което се случва около и с вас, ще можете да продължите напред без да се фокусирате върху грешките си или върху неща, върху които нямате контрол. Стореното – сторено. Правете каквото трябва, пък да става каквото ще!

Положителното отношение ще ви помогне да постигнете целите си! Опитайте да прекъсвате всички твои негативни мисли в момента, в който установите, че ги имате. Заменете ги (леко насилствено първоначално) с позитивни. Така ще тренирате правилната си нагласа.

### *Освободете се от миналото*

Може би има нещо от миналото ви, което ви пречи да продължите развитието си?

Ако е така, време е да се разделите с него, както и с чувствата и емоциите, които то поражда. Поддържането им не ви позволява да се придвижите напред. Как да го направите?

Много просто: приемете станалото като факт от живота, който не може да бъде променен. Това върху което със сигурност можете да влияете, е бъдещето ви. Мислете за това!

### ***Опознайте се***

Да се познавате е от решаващо значение за професионалното ви развитие. Най-добрите лидери се развиват професионално, като остават осъзнати за това кои са и как реагират в различни ситуации. Те целенасочено се самонаблюдават, когато работят, като същевременно се фокусират и върху реакциите на другите. След това отделят време да анализират това, което са видели, за да решат върху какво да работят.

### ***За финал***

Кариерният ви успех е лично ваш и на никого друго. Вашите недостатъци и пропуски също. Не чакайте някой друг да движи напред професионалното ви развитие. Заемете се сами с него. Кариерата изисква време и енергия, които често ни подтикват да напуснем зоната си на комфорт и да правим неща, които не винаги ни харесват. Развитието на навиците за учене, общуване и взаимодействие, самоанализ и самоконтрол, анализ и управление на ситуациите са инвестиция в ресурсите, които са необходими за успешното професионално, а така и – житейско развитие. Те ни помагат да зависим възможно най-малко от обстоятелства и хора при планиране и осъществяване на професионалните и житейските си цели.

## ТЕМА 2. ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ

### ЩО Е ТОВА ПРЕГОВОРИ?

Краткият Оксфордски речник определя преговарянето като “разговори с цел уреждане на някакъв въпрос чрез взаимно съгласие; обсъждане на някакъв въпрос с цел споразумение или компромис”. Психолозите от своя страна дефинират преговорите като “процес, при който хората търсят уреждане на техните конфликтни интереси, като проучват взаимно потребностите си и възможностите за съгласувано решение, което да определя величината на приходите и разходите на страните по приемлив за всички начин”. За целите на това пособие, ще синтезираме определението като:

*Преговорите са процес, в който две или повече страни с различни нужди и цели, работят за намирането на взаимно приемливо решение по определен въпрос.*

Обект на преговори може да бъде практически всичко (или почти всичко), към което две или повече страни имат интерес.

Преговорите са необходими когато: едностранните действия са невъзможни или неизгодни, няма регламентирани модели на поведение и законодателни процедури за разрешаване на конфликтната ситуация или извънсъдебното решение е за предпочитане пред съдебното.

### ВИДОВЕ ПРЕГОВОРИ.

Преговорите могат да се класифицират по няколко признака и от там да носят и специфичните си характеристики:

- според обекта** (предмета) си страна биват: икономически, политически, дипломатически, военни и др.
- според субективната си страна** (вида на участниците) се делят на: междуличностни и междугрупови (организации, държави, съюзи и др.), двустранни и многостранни.
- според характера на взаимодействието** се определят като: преки (когато всички страни едновременно присъстват на преговорите и търсят решение без външна помощ) и косвени (липсва пряк контакт между страните и взаимодействието между тях се осъществява изключително чрез посредници).
- според характера на комуникацията** преговорите основно биват: беседа и разискване (полемика, дискусия, дебат, диспут).
- според насочеността на взаимодействието** се делят на: преговори в рамките на сътрудничество и преговори в условията на конфликт.

- според постигнатия резултат са: плодотворни и безплодни.
- според типа съвместни решения различаваме следните видове преговори: компромисни (на взаимни отстъпки), на пълно съгласие и асиметрични (изгодата се разпределя крайно неравномерно между страните).
- според нивото, на което се водят, преговорите биват: на висше ниво (държавно, правителствено), на нивото на първите лица във фирмите и организациите и на ниво експерти.

## НАЙ-ДОБРА АЛТЕРНАТИВА НА ДОГОВОРЕНОТО СПОРАЗУМЕНИЕ (НАДС)

Концепцията за НАДС (най-добра алтернатива на договореното споразумение) е разработена от Роджър Фишер и Уилям Ури. Да познаваме своята НАДС означава да знаем какво ще направим, или какво ще се случи, ако не успеем да постигнем споразумение при текущите преговори.

Винаги трябва да познаваме своята НАДС преди началото на преговорите. Не я ли познаваме, ще ни бъде трудно да разберем кога сделката губи смисъла си и преговорите трябва да бъдат прекратени. **Хора, които започват преговори без яснота по този въпрос, автоматично се поставят в неизгодна позиция.**

*Да разгледаме един пример:*

Петър П. дава под съд бившия си работодател за нанесени щети. Работодателят му предлага извънсъдебно споразумение, включващо изплащане на обезщетение от размер на 8 000 лв., но Петър П. иска повече.

„Знам, че правото е на моя страна и ще получа толкова, колкото искам“, казва той и настоява за съд.

В случая явяването на съд е неговата най-добра алтернатива на офертата от 8 000 лв. в извънсъдебното споразумение. Но достатъчно добра ли е тя?

Оказва се, че Петър П. не е изчислил правилно шансовете си да спечели в съда, нито пък сумата на евентуалното обезщетение.

Казано с други думи, той няма вярна представа за алтернативата на офертата, която прави работодателят му.

### Силна и слаба НАДС

Вашата НАДС определя котата, на която можете да отхвърлите евентуалната неизгодна оферта. Ако тази НАДС е силна, вие можете да преговаряте за по-изгодни условия – просто знаете, че имате на какво да се облегнете, ако сделката пропадне. От друга



страна, слабата НАДС автоматически ви поставя в неизгодно положение при преговорите.

Когато даден преговарящ има слаба НАДС (или не е отделил време да седне и да разбере какво изобщо означава това), той много трудно може да обърне гръб на офертата, която му се отправя, независимо колко коварна е тя.

Ако другата страна знае, че неговата НАДС е слаба, шансовете му при преговорите стават почти нулеви. Въпреки очевидността на тази ситуация, немалко хора се опитват да сключат сделка.

Отделете няколко минути да помислите за собствената си най-добра алтернатива на сделката, по която работите в момента.

Имате ли такава?

Силна или слаба е тя?

Можете ли да я оцените в количествени термини?

**Преговарящият е най-слаб когато няма алтернатива на сделката.** При тези случаи условията неизбежно се диктуват от другата страна. Лишената от НАДС страна се превръща в приемник на сделката, преставайки да бъде участник в нея. Ако се окажете в това опасно състояние, непременно трябва да създадете алтернатива.

**Резервационна цена** – често наричана и пределно допустима цена – представлява онази крайна точка, при която една от преговарящите страни може да сключи сделка.

Вашата резервационна цена трябва да бъде извлечение от вашата НАДС, но не винаги еднаква с нея. (Когато се преговаря единствено по финансови параметри на сделката и офертната цена е близо до вашата НАДС, резервационната ви цена ще бъде почти равна на вашата НАДС.)

**Да разгледаме следния пример:**

В момента плащате наем от 20 лв. за квадратен метър за офис, който е в края на града. Местоположението му е задоволително и вие сте на мнение, че цената му е справедлива. В същото време обаче не бихте имали нищо против да плащате и повече, ако ви се предложи офис в центъра, където да бъдете по-близо до хората, с които работите. В хода на подготовката си за преговорите със съответния наемодател вие стигате до решението, че не можете да си позволите повече от 30 лв. Това е вашата резервационна цена (крайна цена). Ако наемодателят настоява за повече, вие просто се отказвате от преговорите и започвате да търсите друга сграда. Или си оставате на предишното място – където плащате 20 лв. (т.е. вашата сегашна НАДС).

В края на продължителните преговори наемодателят заявява, че няма да приеме цена под 35 лв. и това е последната му оферта. Вие любезно прекратявате преговорите и се отказвате от сделката.

В този пример резервационната цена е различна от НАДС. Наемът, който плащате в момента, е вашата НАДС – т.е. 20 лв. на квадратен метър. Но новото място е с други, доста по-различни характеристики, които трябва да се вземат предвид. То се намира до хората, с които работите, то е по-голямо и с по-добре организирано работно място. Вие бихте приели допълнителните разходи и бъркотията по преместването, дори ако това означава да плащате 30 лв., но всяко левче над това вече е неприемливо за вас. В този случай се наблюдава тънка разлика между вашата НАДС и вашата резервационна цена. А фактът, че евентуалният ви наемодател не приема нищо под 35 лв. сочи, че неговата НАДС е 35 лв.

### **ОРГАНИЗАЦИЯ И ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ**

***1. Подготовка на преговорите За участниците в преговорите подготовката означава разбиране и изясняване на собствената позиция и интереси, позицията и интересите на другата страна, темата на преговорите и алтернативните решения.***

**1-ва стъпка: Оценка на изгодата и за двете страни.** Никога не започвайте преговори, без да си зададете въпроса: „каква е изгодата ми от тази сделка? Какви са нужните ми приоритети?“ Същите въпроси трябва да си зададете и по отношение на другата страна. Без разбиране на тези интереси – собствените и на противната страна – крайният резултат винаги ще бъде отрицателен. Понякога е трудно да се определят интересите на другата страна, ако тя не е склонна да говори. Понякога интересите на двете страни се изясняват с диалог около масата за преговори. Но това невинаги се получава – най-вече, когато става въпрос за сделка от категорията „всичко или нищо“. Не успеете ли да идентифицирате интересите на другата страна, трябва да използвате всички средства, които ще ви дадат някаква представа за тях.

**2 стъпка: Установяване на възможностите за потенциално създаване на стойност.** Веднъж установили как ще изглежда един добър край на преговорите от вашата и противниковата страна, вие можете да идентифицирате зони на взаимен интерес, които предлагат възможност за търговски обмен. Създаването на стойност чрез търговски обмен може да се случи само в рамките на интеграционните преговори и обикновено се осъществява под формата на раздяла с нещо по-малоценно, срещу което се получава друго – оценено по-високо от съответната страна.

**3 стъпка: Установяване на своята „Най-добрата алтернатива на договореното споразумение“ НАДС.**

**4 стъпка: Подкрепете и подсилете своята НАДС.** Подкрепата на НАДС е важна част от подготвителния процес, без непременно да е свързана с „пред-преговорната“ фаза. Добрите преговарящи работят за подобряване на своята НАДС както преди преговорите, така и във времето, през което дебатира с другата страна.

**5 стъпка: Потенциални проблеми.** Елементарната мъдрост изисква преговарящият в другия край на масата да разполага с пълни правомощия. В противен случай рискувате да станете жертва на изтъркания номер „и сега и шефът да разреши“. Затова не се страхувайте да питате кой ще взема решенията? И ако се окаже, че този човек не участва в екипа на преговарящите, направете всичко възможно да се включи.

**6 стъпка: Научете всичко възможно за отбора на противника.** Строго погледнато процесът на преговорите представлява силно взаимодействие с другите хора. Опитните преговарящи отлично разбират това и винаги се стремят да проучат максимално хората, с които се налага да преговарят. Кой всъщност са тези индивиди от другата страна на масата? Имат ли опит в преговорите или са новаци? Агресивни ли са или предпочитат да избягват конфликтите? Каква е архитектурата на тяхната организация – бюрократична или предприемаческа? Имат ли пълномощия да сключат сделката или трябва да тичат при шефовете си за пълномощия и евентуално одобрение? И най-важното – какво се опитват да постигнат и доколко важни са настоящите преговори за бизнеса им като цяло?

**7 стъпка: Гъвкавост в хода на преговорите.** Стартирайте преговорите с предварителна нагласа, че те няма да се развият гладко и предвидимо. Бъдете готови за промени и в двете посоки: нови хора и неочакван развой на събитията. Приемайте промените като шанс за придобиване на нови познания. *Гъвкавостта е важна, но трябва да бъдете гъвкави само в контекста на основната ви цел.* Сменяйте темпото ако се налага, проявете търпение при появата на неочаквано забавяне. Но препятствията по пътя не бива да стават причина да изгубите от погледа си основната цел.

**8 стъпка: Установете критерии за контрол.** Поради факта, че има различни критерии за честност и разумност, важна част от подготовката е:

- избор на критерий, който трябва да бъде приложен при подготовката да докажете
- защо по-изгодните за вас критерии са по-подходящи и
- защо по-неизгодните за вас критерии са по-неподходящи.

Ако успеете да убедите другата страна в справедливостта на дадени формули и критерии, тя по-трудно ще отхвърли предложенията, които съдържат тези стандарти, а и със сигурност ще се почувства по-доволна от сделката.

**9 стъпка: Опитайте се да променяте правилата в своя полза.** Работете задкулисно, за да запознаете другите със своите идеи. Официалното заседание невинаги е най-подходящото място за детайлите по дадено становище, нито пък за водене на диалог по отношение на комплексни проблеми. А когато отсрещната страна определя дневния ред това е невъзможно, следователно трябва да използвате неформални разговори, за да запознаете другите участници с мнението си. насочете се към хора, които се радват на внимание и авторитет. Убедете ги в достойнствата на идеите си и те ще ви подкрепят в момента, в който опонентите ви се опитата да пренебрегнат мнението ви по време на официалното заседание.

*При практическото провеждане на преговорите отговорността на „домакина“ е много голяма – той избира мястото на провеждането на преговорите и се грижи за всяка подробност, докато партньорите му са на „негова територия“.*

*Възможно е преговорите да се провеждат на неутрално място - в бизнес център, в помещенията на международен панаир, в луксозен хотел, във ВИП залата на някое летище. Във всички случаи обаче домакинът, който е поръчал залите и плаща наема, носи отговорност за цялостната организация. Водещите лица с опит в бизнес преговорите ръководители обикновено не се захващат веднага за работата по същество*

#### **ФАКТОРИТЕ НА СРЕДАТА В ПРЕГОВОРИТЕ**

- Първите няколко минути са посветени на „опознавателен разговор“ с цел „разчупване на леда“ и създаване на приятна атмосфера.
- След което домакинът прави преход, като представя необходимите за преговорите документи.
- Възможно е в отделни моменти да е необходимо използването на аудио-визуални средства, най-често презентации с програмата пауър-пойнт на голям екран. Опитът показва, че предварителното изпробване на техниката е задължително, защото в противен случай засечките са много неприятни.
- Климатът трябва да е сърдечен/приятелски – това не означава, че двете страни трябва да са приятели и да ходят на кафе, а означава, че те се придържат към компетентен, конструктивен стил на бизнес дискусия и са много далече от демонстративното конфронтиране.
- Няма правилно и неправилно облекло, има само адекватно спрямо другата страна.

## АЛГОРИТЪМ НА ПРЕГОВОРИТЕ

### **1. При дистрибуционните преговори (от типа „всичко или нищо“) има няколко полезни тактики:**

- Определете котва, или първоначална позиция, около която да се адаптират преговорите.
- В случай, че тази котва е неприемлива за вас, насочете разговора в друга посока, различна от конкретните цифри и предложения. Концентрирайте се върху интересите, грижите и общите условия. Изчакайте известно време, за да се появи нова информация, сложете на масата вашите цифри или предложения, подкрепете ги с разумни доводи.
- Ако трябва, направете отстъпки. Помнете обаче, че в повечето случаи отстъпките се тълкуват като слабост и готовност за още повече отстъпки. От друга страна, умерената отстъпка се приема като знак, че наддаването се приближава до резервационната цена и в случай че има още отстъпки, те ще бъдат все по-малки и по-малки.

### **2. Тактиката за интеграционните преговори (печалба – печалба) е коренно различна от тази, която по-горе описахме. Това е така, защото една от главните цели е създаването на стойност. Обърнете внимание на следните елементи:**

- Активно изслушване на другата страна – задавайте открити въпроси за нуждите, интересите и загрижеността на другата страна;
- Търсене и насърчаване на допълнителни интереси – по време на преговорите вие се изправяте срещу позицията на другата страна и трябва да разберете интересите, които стоят зад нея. В същото време се надявате, че тя ще разбере вашата позиция и интереси. Хората инстинктивно умеят да се възползват от възможности за изграждане на взаимен интерес.
- Пакети от опции за по-изгодни сделки - след като е приет дневния ред и са уточнени общите интереси, много важно е да се формулират основните идеи очертаващи вероятните пътища за реализиране потребностите на

двете страни. Възможните взаимни предложения на страните се наричат пакети с предложения. В тях трябва: ясно да е очертана позицията на страната по всички аспекти на обсъждания въпрос /обосновка обикновено не се прави/; да са изложени принципните и второстепенните претенции към противоположната страна; да се съдържат експертни оценки характеризиращи предложенията; да се предложат проекти или разчети на възможни варианти на решения, като акцента пада върху предпочитаните. Преговорите започнати с представяне на пакети с предложения по своята същност представляват провеждане на предварителен рунд от консултации. Те най-общо позволяват да се преценят изходните позиции и да се апробират едни или

други идеи. От психологическа гледна точка препоръчително е още на този етап: първо - да се оттеглят тези пунктове от пакета с предложения, които от една страна не нанасят ущърб на собствената позиция, а от друга – разединяват партньорите;

- Фрейминг – напълнете една чаша с вода, но само до половината. Как бихте я описали? Като наполовина пълна или наполовина празна? Както и да я опишете, вие използвате фрейминг – рамкирате ситуацията. Ако другата страна приеме вашата рамка без възражение, значи е съгласна да води дискусиите си в нея;

- Текуща оценка – от време на време трябва да се отдалечавате на известна дистанция от преговорите и да си задавате въпросите: как се случват нещата? Преговорите развиват ли се по начина, по който искам? Дали те играят по нашата игра или ние по тяхната? Чия рамка доминира по време на преговорите?

*Често реалните бизнес преговори са микс от двата вида (рядко можем да срещнем някой от тях в чист вид). Нещо повече – интегративните преговори могат да бъдат „сведени” до дистрибутивни, когато се преговаря само за разрешаването на един въпрос, а всички останали въпроси са временно разрешени (и обратно).*



### НАЙ-ЧЕСТИТЕ ГРЕШКИ ПРИ ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ

**Ирационална ескалация** - продължаваме по предварително избрания начин на действие дори и отвъд препоръките на рационалния анализ. Другото име на този феномен е „прекалена ангажираност“. Няколкото вероятни причини за това явление са: егото на преговарящия, увличане в наддаването при аукциони, публични търгове и състезателни наддавания, харчат се чужди пари.

38

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

**Ефектът на розовите очила** - психологически феномен, който кара хората да възприемат света пристрастно – в своя полза и от тяхна гледна точка. Така например, феновете на двама участници в някакво спортно състезание почти винаги приемат, че реферът свири срещу техния отбор. Привържениците на различни политически партии, които наблюдават един и същ политически дебат, единодушно обявяват за победител „своя човек“. Опитните преговарящи знаят, че трябва да се държат на дистанция от подобни ситуации, за да избегнат ефекта на розовите очила.

**Прекалено самочувствие** - Благодарение на прекаленото самочувствие ние надценяваме собствените си сили и подценяваме тези на съперника. Прекаленото самочувствие може да заслепи до степен, при която да не виждате нито опасността, нито благоприятните възможности. Тя се усилва от една близка по същността си умствена грешка, наречена групово мислене. Този термин е въведен от Ървинг Дженъс, който казва, че груповото мислене е „начин на мислене, към който хората прибягват, когато са дълбоко ангажирани в някаква група по интереси, а членовете на тази група предпочитат единодушието пред различната оценка на алтернативни действия.

**Неконтролирани емоции** - Лошо е, когато преговорите се контролират от гнева. Участниците в тях престават да търсят логиката и рационалните си интереси. Нанасянето на щети става основна цел – дори това може да доведе до ощетяване на личните интереси, водено то желанието да се нарани отсрещната страна.

## ТЕХНИКИ ЗА ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ



### 1. МАНИПУЛАТИВНИ ТЕХНИКИ

- Коридорни преговори или двоен език** – един в залата за преговори и съвсем друг в личните разговори.
- Блъфване** – вяра в нещо, което не съществува.
- Изумително предложение** - да обявим изумително предложение и след това да кажем, че е допусната грешка.

39

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

□ **Салам** - “Когато искате да спечелите салама, а противниците ви енергично го бранят, не бива да се опитвате да им го изтръгнете. Трябва да започнете, като си отрежете тънко парченце – притежателят на салама няма да се усети или най-малкото няма да се обезпокои много. На другия ден ще си отрежете още едно парченце, след това още едно. И така малко по малко целият салам ще премине във ваши ръце“. Образното описание на тази техника е на Матиаш Ракоши, генерален секретар на Унгарската комунистическа партия (1947).

## 2. КОНФЛИКТНИ ТАКТИКИ

□ **Марината** – да оставим да витае съмнение относно истинските ни намерения; целта е другите, киснейки в тази марината от безпокойство и незнание да разкрият истинските си намерения;

□ **Лични нападки към облеклото и външния вид**: “Човек би казал, че тази нощ не сте мигнал”

□ **Сфинкс** – колко по-мълчаливи и непроницаеми, толкова по-объркващо;

□ **Разбъркване на картите** - Да твърдим, че не сме казали това, което сме казали

□ **Да отричаме очевидното.**

□ **Казаното от опонента го преформулираме по-благоприятно за нас.**

□ **Изтощаване** – проточване на преговорите възможно най-дълго, без да ги прекъсваме с разнообразни разводнителни мерки; да поддържаме неяснота в предложенията; да правим предложения на границата на приемливото; да променяме въпросите с искане за нови уточнения; да създадем усещането, че положението се носи плавно надолу и не може да бъде спряно.

□ **Разполагате с времето си** – опонентите ще имат време да навлязат в преговорите и трудно ще си тръгнат без да се съгласят на нещо в замяна на вложеното от тях време в сделката;

□ **Вземаш или оставаш** - “плащам толкова ... и нищо повече”, “Знаете до къде сме готови да стигнем. Няма нужда от аргументи ... Нямаме време да ви изслушаме .... Ако сте съгласен с условията, ще го получите, ако не – ще я получи друг. Решавайте!”

□ **Полудял камион** – противникът сам да избира поведение, което му се налага от собствената инерция от предишни постъпки; винаги е трудно да се отклони посоката на едно вече започнало действие и това предполага високи разходи и усилия, сравнени с интереса да се смени посоката;

## 3. ТАКТИКИ ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО

□ **Крак във вратата** – постигане на евтина отстъпка, последвана от много по-стойностна отстъпка, което би имало твърде малки шансове за бъде незабавно прието.



- **Изместване** – фокус върху по-приятни теми; отклоняване на разговора, за да избегнем отказ или опасна ситуация;
- **Временно решение** – да играем с временни понятия в речника си, тъй като те предизвикват по-малко безпокойство от окончателното решение. “Да я караме така временно” – временното често става постоянно и в него няма нищо плашещо;

#### 4. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ ТАКТИКИ

- **Очистване** – да махнем всичко излишно, за да намалим разходите.
- **Временно решение** – да играем с временни понятия в речника си, тъй като те предизвикват по-малко безпокойство от окончателното решение.
- **Да я караме така временно** – временното често става постоянно и в него няма нищо плашещо.

По време на самите преговори не се опитвайте да се правите на важни или да изненадвате отсрещната страна с неподозирана техника. **Преговорите са общуване.** Ако им говорите на чужд за тях език, то по-вероятно е да не ви разберат, отколкото да ви направят отстъпки. Това, което можете и трябва да направите, е да се стремите да мислите от позицията на партньора. Колкото по-добре разбирате хората като личности, толкова по-лесно можете да откриете онова, което е важно за тях.

Не забравяйте, че няколко са основните движещи сили при покупка (в това число и преговори): **страх, алчност и честолубие.**

*Изискванията са сравнително прости – не атакувайте човека в слабите му места (страх), дайте му възможност да спечели това, на което държи и което по важност е в неговата първа категория (алчност) и винаги се отнасяйте към него с уважение (честолубие).*

Когато се опитвате да бъдете съпричастни, задавайте си по-често въпроса какво иска отсрещната страна, а не защо го иска. Вторият въпрос е не само труден, но и често излишен.

**Имайте предвид, че преговаряте най-малко с трима души едновременно, макар пред вас да стои само един.** Човек е такъв, какъвто си мисли че е (първи участник); такъв, какъвто си мисли, че го виждат другите (втори участник) и такъв, какъвто му се иска да бъде (трети участник). Не плашете първия, разчитайте на честолубието на втория и на алчността на третия.

## ТЕМА 3: УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ

### КОНФЛИКТЪТ



Конфликтът – това е сблъсък, понякога придружен с насилие, между две противостоящи си личности или страни. Конфликтът може да избухне внезапно, но всъщност винаги е свързан с предходни събития. Спорът, от който избухва конфликтът, обикновено е последен епизод от дълго трупаци се напрежения.



Колкото и странно да звучи, след дългогодишни експерименти се оказва, че най-удачното средство за предотвратяване на конфликта е – **слушането**.

В случая – дали става дума за назряващ конфликт в семейството, махалата, фирмата, организацията и т.н. - множество конфликти могат да бъдат избегнати, ако борещите се (и много ядосани страни) намерят кой да ги **изслуша**.

Това може да бъде някакъв посредник – външен на ситуацията човек – а може да бъде и вътрешен (на фирмата, на организацията) човек.

Изслушването има терапевтичен ефект, защото сваля напрежението. Когато човек „си го излее“, обикновено не само му олеква, но той самият започва да вижда изход от положението. Работата на слушащия е да говори с всички един по един, да изслуша тяхното „изливане“ и постепенно да ги доведе самите те да стигнат до извода, къде се намира желаният компромис.

**Решаване на конфликти се прилага преди избухването на конфликта.**

Изслушването не върши работа тогава, когато конфликтът вече е избухнал. Тогава се прилагат техники за разрешаване на конфликта – т.е. постигането на такова примирие между страните, което да помогне на групата (фирмата, организацията) да продължи да се занимава със задачите си в спокойна обстановка.

Изслушване пак има, но основното е – подробно *договаряне* на различните позиции и на начините на тяхното помирение. В този процес са длъжни да участват всички, за да са удовлетворени всички. Не става със заповед зад гърба на когото и да е.

## **ТЕХНИКИТЕ ТУК СА НЯКОЛКО**

### **ВЪТРЕШНИ ЗА ГРУПАТА**

При умело действие, често пъти конфликтът може да бъде потушен със силите на самата група, без привличането на външни инстанции, с помощта на следните подходи:

- **Удовлетворяване** на искания. Една от страните може да реши да удовлетвори исканията на отсрещната, за да не постави под удар бъдещето на групата (семейството, фирмата и пр.), която за него е по-важна.

- **„Междучасие“** в конфликта. В острата фаза на избухналия конфликт, сблъскащите се страни могат да решат да не поставят под удар бъдещето на групата и да си дадат междучасие – например, да излязат за половин час от залата, в която се провежда оперативката, на която са се сблъскали. В делничната практика, „междучасието“ е познато като извеждане на спорещите страни в друго помещение или навън, за да „охладят главите“. Така всички имат шанса да премислят и претеглят всички фактори, за да намерят решението. Разбира се, в организациите обикновено това е работа на ръководителя (лидера).

- **Сътрудничество**. По принцип най-доброто разрешаване на конфликт е – когато никой не се чувства губещ от решението. Това се нарича „положение – всеки печели“. Всички страни, замесени в проблема, обсъждат нещата така, че накрая конфликтът да е решен, всички да са убедени, че са получили по нещо.

- **Компромис**. Това е най-разпространеното решение на конфликти. В крайна сметка никой не получава онова, което иска, но всеки получава по нещо. Проблемът с компромиса (за разлика от ситуацията „всеки печели“) е, че в крайна сметка всички остават недоволни и в бъдеще конфликтът е възможно да избухне пак.

### **ВЪНШНИ ЗА ГРУПАТА**

Когато засегнатата от конфликт група не може да го потуши, но иска да го разреши, обикновено се търси външен „помиритель“.

Тези „помирители“ в крайна сметка прилагат същите техники, които са описани по-горе, но имат преимущество да не са по никакъв начин замесени в конфликта и да

имат трезва преценка. Важното е всички страни в конфликта във всеки момент да имат доверието, че „помирителят” е обективен и не работи в полза на само една от страните. Конфликтите не бива да бъдат пренебрегвани, защото оставени неразрешение, те имат природата да се усложняват и интензифицират, така че никога резултатите не са добри.

## Трансформация на конфликти

Има ситуации, при които помиряването на страните по конфликта е невъзможно с нито една от гореописаните техники. Може би има прекалено много напластена история и омраза, или нагласите и ценностите на страните да са толкова различни, че няма начин те да общуват помежду си – няма „мостче”, на което да могат да се срещнат.

В такива случаи се прилага техниката „трансформация” – т.е. променяне на всички условия на конфликта така, че в крайна сметка сблъскващите се страни да се променят и чак след това – да се помирят. Трансформацията е изключително дългосрочно, мащабно, сложно и скъпо усилие - става дума не за години, а за десетилетия напрегнати и постоянни усилия.

**Класически случай за трансформация на конфликт е Европейският съюз.** След края на Втората световна война вечните врагове – Франция и Германия – воювали помежду си столетия наред решават, че така повече не може. Че цената за тази вражда е прекалено голяма за Европа и света. След хиляда години войни, днес Германия и Франция са най-близките съюзници в Европа

Така се започва онова дългогодишно усилие, което в крайна сметка води до това, че държавите в Европа да нямат поводи да воюват помежду си. Защо, например, да воюват заради стари териториални претенции, след като няма граници? И ако на някой германец толкова му се иска да бъде във Франция – просто да отиде и да заживее там, вместо да я покорява с война. И там да живее при същите правила, каквито има в Германия – а и в цяла Европа.

## СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИТЕ

Макар казано по различен начин, с различни думи, всички специалисти по проблемите на конфликтите и тяхното преодоляване, като че винаги завършват с една проста препоръка: **Изграждайте отношенията си върху уважението и честността към другия!**

Ако от първата минута на възникване на взаимоотношенията ви, и във всяка минута на вашите взаимодействия с останалите хора, се опирате на уважение към тях и честно отношение, възможността нещата, които не харесвате или ви дразнят в тях да се превърнат в основа за конфликт е винаги минимална и лесна за преодоляване. Уважението и честността ще бъдат начина за взаимното ви разбиране и начина за активното ви слушане във всяка трудно ситуация.

44

*Това помагало е разработено от „ПЛМ” ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030”, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

## **Правилото е: Постъпвай с другите така, както искаш те да постъпват с тебе.**

И все пак, когато възникне някакъв конфликт, какво да правим?!?

Инстинктивно нашето съзнание ни подсказва, че конфликтът е опасен, така че нашата естествена реакция е да отвърнем на атаката или да отстъпим. Да се изправим пред конфликт крие своите рискове.

Истината е, че преди да започнем да се справяме или управляваме конфликти, трябва да умеем да се справяме или да управляваме себе си. Ключова тактика за това е да управляваме нашето съзнание - един от най-мощните механизми на мозъка. То представлява начина, по който ние гледаме на дадена ситуация и определя как да действваме или реагираме.

Повечето от нас са чували колко успешни спортисти подобряват представянето си чрез визуализиране на победата и никога не губят целта си от поглед. Друг пример за това е начинът, по който някои мениджъри подобряват своите ораторски умения, представяйки си как завладяват публиката. Всички изпълнители на високо ниво използват силата на съзнанието, за да се съсредоточат върху ползите отвъд страха, опасността или потенциалната болка.

Можем да променим начина, по който възприемаме дадена ситуация чрез създаване на вътрешен диалог – казвайки си да погледнем на нещо като на възможност, а не като на пречка. Това е по примера на случая със смяната на наполовина празната с наполовина пълна чаша - виждайки "противника" като потенциален съюзник и придвижвайки се към заплашителното лице с цел да се изгради връзка с акцент върху общи цели.

Тук ще посочим няколко подхода, които в различна комбинация, според ситуацията, могат да ни помогнат да преодолеем или овладеем вече възникналия конфликт.

### **1. Запазете самообладание**

Най-важното, когато бъдете изправени пред една конфликтна ситуация, е да бъдете максимално сдържани и спокойни. В никакъв случай не трябва да се поддавате на провокации и нападки от отсрещната страна, тъй като това от една страна е неправилно, от друга ви злепоставя. Да не говорим, че свръхемоционалността в такива положения пречи на адекватната и трезва преценка. А това в никакъв случай не е във ваша полза.

### **2. Насочете вниманието си върху проблема, а не върху хората**

Никога не бива да се опитвате да атакувате персонално хората, с които имате пререкания, защото така може да се стигне до едни непредсказуеми последици и ще създаде едно негативно впечатление за вас. Запомнете, че конфликтът, който имате с човека отсреща, е нещо временно, докато отношенията Ви могат да бъдат дългосрочни. Разумното и учтиво поведение е изцяло във ваш плюс!

45

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

### **3. Ако сте допуснали грешка – признайте си!**

Народът е казал – който не работи, той не греша. Ако грешката ви не е с фатални последици, няма от какво да се притеснявате. Евентуално признание за допуснатия пропуск от Ваша страна ще изиграе положителна роля за утвърждаването Ви като професионалист.

### **4. Ако нещата излязат извън контрол – потърсете помощ**

Ако усетите, че нямате сили или възможност да се справите със ситуацията, по-добре поискайте мнението на прекия си ръководител или на някой по-опитен Ваш колега. Той може да изиграе ролята на независима инстанция, която да помогне за справяне с проблема и постигане на търсения успех.

### **5. Анализирайте причините, които са довели до конфликта**

Дори и да нямате вина за случилото се, когато нещата се уталожат и успокоят, направете една адекватна преценка на възникналото положение и си отговорете на въпроса „Защо се стигна дотук?“ Полученият опит ще Ви помогне и в бъдещи подобни ситуации.

### **6. Подайте ръка**

Когато всичко е приключило и проблемът е решен, най-доброто, което можете да направите, е да подадете ръка на човека отсреща, да се усмихнете и да кажете: „Радвам се, че всичко вече е наред. Извинете, ако има нещо.“ Така вместо враг ще спечелите приятел!

### **И няколко правила в общуването чрез думи или жестове при конфликтна ситуация:**

1. При конфликт гледайте спокойно хората в очите, това означава: „Не ме е страх, не лъжа, нека по-добре обсъдим заедно проблема“
2. Дръжте ръцете си свободно край тялото, не стискайте юмруци, не сочете с пръст, покажете, че очаквате другия да премине от караница към изясняване на позицията си.
3. Говорете бавно, правете паузи; ако сте много емоционални, дишайте дълбоко и забавете темпото. И внимавайте какви думи използвате. По-добре замълчете, когато не се сещате за умерената, подходяща дума, отколкото да използвате неправилна или остра дума.

## УПРАВЛЕНСКИ СТИЛОВЕ ЗА СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИТЕ

Всеки мениджър с опит обикновено си има свой стил и методи за разрешаване на конфликти, изработен и апробиран в практиката му. Без специално да се замисляме върху проблема, в ежедневието всеки от нас също си е изработил „стил“ за участие, намеса, разрешаване или избягване на конфликти. В това няма нищо лошо, но нека все пак видим какво казват учените.

Според модела на Томас и Килман начините за разрешаване на конфликтни ситуации са пет и зависят от желанието да постигнеш собствените си цели и да задоволиш собствените си интереси и потребности (то може да варира от активно/агресивно до пасивно/неагресивно) и желанието да удовлетвориш целите, стремежите и интересите на другите (вариращо от желание до нежелание за сътрудничество).

	Желание да задоволиш интересите на другите		
	Нежелание за сътрудничество		Желание за сътрудничество
Агресивно желание да задоволиш собствените потребности	ПРИНУЖДАВАНЕ		СЪТРУДНИЧЕСТВО
		КОМПРОМИС	
Неагресивно желание да задоволиш собствените потребности	ИЗБЯГВАНЕ		ПРИСПОСОБЯВАНЕ

**Принудителният (конкурентният) стил** цели да „смаже“ опонента в конфликта чрез авторитет (личен или институционален), заплахи и дори чрез използването на сила. Това е най-първичният, може да се каже дори – примитивен, начин за изход от конфликт. Характерните му черти са агресивност и враждебност. Все пак има ситуации, в които е приложим и ефективен, а именно:

- когато е необходима бърза и решителна реакция в критичен момент;
- когато въпросите са жизненоважни за организацията, а мениджърът е убеден, че решението му е правилно;
- когато е необходимо да се предприемат непопулярни мерки (наказания, реорганизации, съкращения и др.).

Решаването на конфликтна ситуация чрез **сътрудничество** включва опит да се задоволят интересите и на двете страни посредством честна дискусия. Приложим е когато е необходимо да се намери интегрално решение на проблема, защото и двете позиции са твърде важни, за да се търси компромис между тях. За успеха на този стил

са необходими доверие и откритост. Привържениците на този стил се възприемат от околните като динамични и „оправни“ и се ползват с голямо доверие. За да можем успешно да прилагаме този стил е необходимо да изградим у себе си следните характеристики: да виждаме конфликта като естествен, полезен и водещ до творчески идеи; да разбираме, че когато проблемът е решен в полза на всички е значително по-вероятно решението да влезе в сила и да се изпълни; да демонстрираме доверие и прямота към околните и да вярваме, че всички имат еднаква роля в решението на конфликта, а следователно мненията на всички са еднакво важни; никога да не „принасяме някого в жертва“ в името на „доброто на групата“ (групата помни „жертвата“ и се отъждествява с нея, макар че в момента тази жертва ги е спасила).

Стильт на **търсене на компромис** цели да се постигне частично задоволяване на интересите и на двете страни посредством някакво положение, намиращо се между техните крайни позиции.

„**Компромис**“ означава постигане на съгласие чрез отказ от някои лични идеи, интереси и искания и правене на взаимни отстъпки. Обръщаме внимание на термина, защото често се бърка с „консенсус“, което значи съгласие чрез обединяване около обща позиция, която е идея, интерес и искане и на двете страни

За да се постигне компромис и двете страни трябва да са склонни да жертват по нещо. Този стил е успешен и би трябвало да се прилага когато:

- целите са важни, но не си струва да се предприемат „твърди“ подходи;
- когато опоненти с еднаква „тежест“ се стремят да постигнат взаимно изключващи се цели (най-често „за да си докажат нещо взаимно“);
- когато трябва да се постигне временно решение на сложен въпрос;
- когато трябва да се постигне решение за много кратко време, а позициите на страните са твърде силни, за да им бъде наложено такова решение „отгоре“.

**Стильт на дистанциране** съсредоточава в себе си чертите пасивност и враждебност, което навежда на мисълта, че човекът, предприемащ тази стратегия или ще се опита да подобри създалата се ситуация, без да реши проблема, или просто ще остане неутрален. Никога не трябва да се отбягва решението на конфликтите, защото задълбочаването им може да доведе до още по-сериозни проблеми и дори до неефективност на организацията като цяло. Освен това, отдръпването от конфликта снижава авторитета на мениджъра. Стильт на дистанциране би могъл да се приложи само когато:

- проблемът е тривиален, а по-неотложни задачи очакват да бъдат решени;
- проблемът може да бъде решен по-ефективно от друг човек в организацията;



- мениджърът вижда шанс чрез създалата се ситуация да удовлетвори собствени (или други организационни) интереси.

**Стилът на приспособяване** в най-простия случай означава съгласяване с тезите и желанията на опонента. Такова поведение понякога е единственият приемлив вариант за човек, който е в твърде неизгодна позиция, но възприемането на такъв стил от страна на мениджър по отношение на неговите подчинени би уронило престижа му пред цялата организация. По тази причина стилът „приспособяване” не е препоръчителен, освен в случай, че:

- мениджърът разбере, че мнението му не е правилно и честно признае това пред околните, давайки възможност да се забележи по-доброто мнение на неговия сътрудник;
- мениджърът трябва да „събере поддръжници” около себе си за бъдещи проблематични ситуации („купуване на гласове”);
- мениджърът трябва да минимизира загубата си, когато очевидно са го „изпреварили” в разрешаването на проблемите.

Въпреки че повечето хора са склонни да определят кой стил е добър и кой лош, това не е правилно. Няма добри и лоши стилове. Всеки от тях е приложим и ефективен в определени ситуации и неприложим и неефективен в други. Обикновено се използва комбинация от различните стилове, но в крайна сметка изборът принадлежи на този, който е призван да решава конфликтите.

## ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ

### СЪЩНОСТ И СЪЗДАВАНЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОБСТВЕНОСТ

**Обхватът на понятието интелектуална собственост** съобразно Конвенцията за учредяване на световната организация за интелектуална собственост включва **правата, отнасящи се до:** *литературни, художествени и научни произведения; изпълнения на артисти-изпълнители, звукозаписи и радио- и телевизионни предавания; изобретения във всички области на човешката дейност; научни открития; промишлени образци; търговски марки, марки за услуги, търговски наименования и обозначения; закрила срещу нелоялна конкуренция, както и всички други права, произтичащи от интелектуална дейност в промишлената, научната, литературната и художествената област.*

В България определението на **интелектуална собственост** е посочено в § 1, т. 31 от Допълнителните разпоредби на Закона за данъците върху доходите на физическите лица и то гласи: *„Интелектуална собственост“ е собствеността върху произведения на науката, изкуството и литературата, включително кино- и телевизионни филми и записи за телевизионни или радиопредавания; върху патенти, търговски марки, промишлени образци и полезни модели, чертежи, планове, секретни формули и процеси, както и информация за промишлен, търговски или научен опит (ноу-хау).“*

### ОБЕКТИ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ

**1. Обектите на авторското право** се отличават от другите обекти на интелектуалната собственост със своята насоченост към задоволяване най-вече на духовните и културните потребности на обществото. Законът за авторското право и сродните му права определя обекта на авторското право като произведение на литературата, изкуството и науката, което е резултат на творческа дейност и е изразено по какъвто и да е начин и в каквата и да е обективна форма. Изискването за творческа дейност се отнася до оригиналността на произведението. Оригинален следва да се разбира в смисъл на първороден, или още първообразен, който не е заимстван, не е копиран от друг. Формата, от своя страна е начинът на овеществяването на произведението. Това, което се закриля като обект на авторското право не е идеята, мисълта, а техният конкретен израз в съответната обективна форма.

**Обектите на авторското право включват:** литературни произведения, включително произведения на научната и техническата литература, на публицистиката и компютърни програми; музикални произведения; сценични произведения - драматични, музикално-драматични, пантомимични, хореографски и други; филми и други аудио-визуални произведения; произведения на изобразителното изкуство, включително произведения на приложното изкуство, дизайна и народните художествени занаяти; реализирани произведения на архитектурата и приложени

50

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

устройствени планове; фотографски произведения и произведения, създадени по начин, аналогичен на фотографския; одобрени архитектурни проекти, одобрени проекти по устройствено планиране, карти, схеми, планове и други, отнасящи се до архитектурата, териториалното устройство, географията, топографията, музейното дело и която и да е област на науката и техниката; графично оформление на печатно издание; кадастрални карти и държавни топографски карти.

**Не са обект на авторското право:** нормативни и индивидуални актове на държавни органи за управление, актовете на съдилищата, както и официалните им преводи; идеи и концепции; фолклорни творби и новини, факти, сведения и данни.

**2. Обекти на индустриална собственост.** В българското национално законодателство, отделните видове обекти на индустриална собственост са регламентирани в отделни закони, като част от тях са самостоятелни: Законът за промишления дизайн разглежда само обекта "промишлен дизайн" (ПД); а Законът за топологията на интегралните схеми разглежда "топологията на интегралните схеми" (ТИС). Други обекти са групирани по два в закон:

- Законът за марките и географските означения включва два, различни по своя характер, принципи на регистрацията и съществуване и права на ексклузивитет, обекти - "марки" и "географски означения".
- Законът за патентите и регистрацията на полезните модели обединява два обекта на ИС, които обаче са взаимнозависими – изобретенията (защитен документ – патент) и полезните модели.

В Закон за закрила на новите сортове растения и породи животни (биотехнологии) са регламентирани също права върху двата отделни обекта.

### **ОСНОВНИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПО КОИТО СЕ ПРАВИ РАЗГРАНИЧЕНИЕ НА ОБЕКТИТЕ ПО ИНДУСТРИАЛНА СОБСТВЕНОСТ ОТ ТЕЗИ НА АВТОРСКОТО ПРАВО:**

#### **□ ПО ОБЕКТИ**

**Обект на авторското право** е всяко произведение на литературата, изкуството и науката, което е резултат на творческа дейност и е изразено по какъвто и да е начин и в каквато и да е обективна форма.

**Качеството обект на индустриалната собственост** се придобива едва след регистриране по съответния ред в нарочен Регистър на съответното ведомство и те биват: патентите за изобретения, полезните модели, промишлените дизайни, търговските марки, фабричните марки, марките за услуги, наименование и указание за производителя, и закрила срещу нелоялна конкуренция.

## □ ПО НАЧИН НА ВЪЗНИКВАНЕ

*Авторското право възниква за автора със създаването на произведението.*

*Правото върху обект на индустриалната собственост възниква от момента на регистрация.*

## □ ПО ОТНОШЕНИЕ НОСИТЕЛЯ/ПРИТЕЖАТЕЛЯ НА ПРАВОТО

*Автор е физическото лице, в резултат на чиято творческа дейност е създадено произведението. Други физически или юридически лица могат да бъдат носители на авторско право само в случаите, предвидени в ЗАПСП. Най-чести са случаите на произведения, създадени по силата на договор за поръчка и при трудовите правоотношения на физическото лице и работодателя. Притежател на право на интелектуалната собственост може да бъде както физическо, така и юридическо лице (или няколко лица - съвместно).*

*За изрично посочени в закона обекти на индустриалната собственост е задължително посочването на автора, например за промишления дизайн или нови сортове растения и породи животни; а в други случаи следва да се посочи изобретателя (при изобретенията и полезните модели). При марките е известен само притежателя на правата върху регистрирания обект, като най-често това е юридическо лице – търговец.*

## □ ПО ОТНОШЕНИЕ СРОКОВЕТЕ ЗА ЗАКРИЛА

*За обектите на авторски права срокът за закрила се изчислява, както следва: докато авторът е жив и 70 г. след смъртта му, като срокът се изчислява, считано от първи януари на годината, следваща годината, в която е настъпила смъртта на автора или е създадено, съответно разгласено или публикувано произведението.*

*При обектите на индустриална собственост имаме различни срокове на закрила, в т.ч. при различни условия на възникване и отброяване:*

- **марки** – срокът на действие на регистрацията е десет години от датата на подаване на заявката; регистрацията може да бъде подновявана неограничено за следващи периоди от десет години;
- **географски означения** – правната закрила на географското означение се предоставя чрез регистрацията му в Патентното ведомство и се прекратява, когато престане да съществува връзката между качествата или особеностите на стоката и географската среда;

- **промишлен дизайн** – срокът на действие на регистрацията на дизайн е 10 години от датата на подаване на заявката, като регистрацията може да бъде подновявана за три последователни периода от по 5 години
- **изобретения** – срокът на действие на патента за изобретение е 20 години от датата на подаване на заявката;
- **полезни модели** – срокът на действие на регистрацията на полезния модел е четири години от датата на подаване на заявката; той може да бъде продължен за два последователни периода от по три години, като общият срок на закрила не може да надхвърля десет години от датата на подаване на заявката;
- **топология на интегрални схеми** – закрилата върху топологията действа от: датата на първото търговско използване на топологията, осъществено от заявителя където и да е по света, ако в двегодишен срок от тази дата е подадена редовна заявка в Патентното ведомство, или датата на подаване на заявка в Патентното ведомство съгласно чл. 25, ал. 2 ЗТИС, ако топологията не е била вече търговски използвана или ако е използвана само секретно. Закрилата се прекратява десет години след края на календарната година, в която е започнало действието ѝ;
- **нови сортове растения и породи животни** – сертификатът има срок на действие считано от датата на издаването му: тридесет години за сортове дървета и лози; и двадесет и пет години за всички останали сортове; правната закрила за породи животни се предоставя със сертификат, който има срок на действие тридесет години от датата на издаване на сертификата.

#### □ ПО ТЕРИТОРИАЛНОСТТА НА ЗАКРИЛАТА

Регистрациите на обекти на индустриалната собственост и респективно - защитите, са: национални, регионални, европейски и международни. **Защитата на права върху обекти на авторското право (сродни права)** е без ограничение в територията.

#### □ ПО ВИДОВЕТЕ ПРАВА НА ПРИТЕЖАТЕЛИТЕ

**Авторските права** сами по себе си се делят на имуществени и неимуществени права. Част от неимуществените авторски права са неотчуждими. В този смисъл авторско право, веднъж възникнало за съответното лице, не може да се прехвърля.

**Някои от правата върху индустриалната собственост** (като правото на авторство) също са неотчуждими. Отчуждими са всички останали права по регистрация, но за някои от тях не може да се даде разрешение за прехвърляне/респективно – притежание

(ако съществува вероятност от объркване на потребителите, която включва възможност за свързване на съответното право с друго лице).

*За някои обекти на индустриалната собственост съществува възможност за заличаване на регистрацията, поради неизползване в определен период от време. При авторските права не съществува възможност за ограничаването им поради неизползване.*

## □ ПО ПРАВИЛАТА ЗА РАЗПОРЕЖДАНЕ И ЗАЩИТА НА ПРАВАТА ВЪРХУ ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ – ИМАМЕ ЛИЦЕНЗИОНЕН РЕЖИМ

- в областта на индустриалната собственост разпореждането с права (отстъпване право на производство/ползване при определени условия) се нарича "лицензионен договор"; същият задължително се вписва в Регистъра на Патентно ведомство, за да има действие по отношение на трети лица.

- в областта на авторските права са приложими различните договори за използване, които могат да бъдат сключени между автора и ползвателя.

*Създаването на обектите на интелектуална собственост е интелектуален резултат от творчески процес, който представлява технологична или социална иновация в отговор на някаква обществена потребност.*

## РЕГУЛАЦИИ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ:

### МЕЖДУНАРОДНИ ПРАВНИ ИЗТОЧНИЦИ

*Парижката конвенция за закрила на индустриалната собственост от 1883 г.* (с последна редакция от Стокхолм 1967 г.). очертава обсега на понятието индустриална собственост. Тя определя съдържанието на понятието индустриална собственост като сборно, включващо изчерпателно изброени нематериални блага със стопанско значение.

*Конвенция за закрила на литературните и художествени произведения (Бернска конвенция от 1886 г.).* Конвенцията въвежда принципа на автоматичната закрила, и изисква от държавите да гарантират предоставянето на минимални права на авторите, върху техните литературни и художествени произведения. Минималната закрила включва определен набор от субективни права и срок на действието ѝ, който трябва да обхваща живота на автора и не по-малко от петдесет години след неговата смърт

**Конвенция за учредяване на Световната организация за интелектуална собственост (СОИС).** С Конвенцията се учредява Световна организация за интелектуална собственост. Целите на Организацията са: да подпомага закрилата на интелектуалната собственост по света посредством сътрудничество между държавите и

съвместно с други международни организации, когато това е необходимо; и да осигури административно сътрудничество между Парижкия и Бернския съюз.

**Споразумение ТРИПС** е едно от приложенията към Маракешкото споразумение за учредяване на Световната търговска организация от 1994 г. България е ратифицирала протокола за присъединяване към споразумението и към всички приложения към него със закон обн. ДВ бр. 93 от 1996 г. Споразумението ТРИПС е първият международен договор, който обхваща правилата относно закрилата както на авторското право и сродните му права, така и на обекти на индустриална собственост, и приемането му може да се оцени като важен етап от развитието на правната уредба на закрилата на интелектуалната собственост.

**Договор за патентно коопериране (РСТ – Patent Cooperatino Treaty).** Негова основна цел е облекчаването на процедурите за получаването на закрила на изобретенията в чужбина. Това се постига чрез създаването на възможност за едновременно заявяване за закрила на едно изобретение в няколко различни страни.

**Будапещенски договор за международно признаване на депозирането на микроорганизмите за целите на патентоването,** Договорът позволява депозирането на микроорганизми за целите на патентоването да се извършва в признати международни органи за депозиране (общо 42 на брой, включително един в България), без да е необходимо този орган да е на територията на избраната държава.

**Конвенция за издаване на европейски патенти.** С Конвенцията се учредява обща за договарящите страни правна система за издаване на патенти за изобретения. Патентите, издадени съгласно тази ЕПК, се наричат европейски патенти като във всяка от договарящите страни, за които е издаден, европейският патент има същото действие както национален патент, издаден от тази договаряща страна.

**Мадридската спогодба** от 1891 г. и Протокола към Мадридската спогодба от 1989 г. уреждат реда и условията за международна регистрация на марките. Основната цел на спогодбата е да се предостави възможност на лицата от държавите, участващи в нея, да получат закрила на регистрираните от тях марки и на териториите на всички други държави – съдоговорителки, чрез подаването на една заявка до Международното бюро за интелектуална собственост.

**Спогодба от Ница за международната класификация на стоките и услугите за целите на регистрирането на марки.** Страните, за които се прилага тази спогодба, образуват Специален съюз и приемат обща класификация на стоките и услугите за целите на регистрацията на марки.

**Виенска спогодба за международната класификация на образните елементи на марките.** Както и Ницката спогодба, спогодбата за международната класификация на

образните елементи на марките предвижда създаването на специален съюз на държавите членки, чиито основни органи са асамблея и комитет на експертите

**Лисабонска спогодба за закрила на наименованията за произход и тяхната международна регистрация.** Договарящите държави се задължават да предоставят закрила на тяхна територия на наименованията за произход на стоките на другите държави членки, които са признати и закриляни на територията на съответната страна и регистрирани в Международното бюро. Лисабонската спогодба е първият международен акт, който въвежда дефиниция на понятието "наименование за произход".

**Мадридската спогодба за преследване на фалшивите или заблуждаващите означения за произхода на стоките,** изискваща от договарящите държави да предприемат мерки срещу продажбата и вноса на стоки, носещи фалшиви или заблуждаващи означения за произход.

**Хагска спогодба.** Спогодбата позволява извършване на регистрация на промишлен дизайн в една или повече държави-членки, по облекчен ред и без да е необходимо да се подава заявка в патентните ведомства на избраните държави.

## **ИЗТОЧНИЦИ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ В ПРАВОТО НА ЕС**

**Регламент (ЕС) №386/2012 на Европейския парламент и на Съвета от 19 април 2012 година** за възлагане на Службата за хармонизация във вътрешния пазар (марки, дизайни и модели) на задачи, свързани с гарантирането на спазването на правата на интелектуална собственост, включително обединяването на представители на публичния и частния сектор в Европейска обсерватория за нарушенията на правата на интелектуална собственост текст от значение за ЕИП.

**Регламент (ЕС) №608/2013 на Европейския парламент и на Съвета от 12 юни 2013 година** относно защитата на правата върху интелектуалната собственост, осъществявана от митническите органи С Регламента се определят условията и процедурите за намеса на митническите органи, когато стоки, за които се предполага, че нарушават права върху интелектуалната собственост, са или следва да бъдат обект на митнически надзор или митнически контрол на митническата територия на Съюза, в случаите когато стоките са декларирани за допускане за свободно обращение, за износ или за реекспорт; когато се въвеждат на митническата територия на Съюза или я напускат; когато са поставени под режим с отложено плащане или са в свободна зона или свободен склад.

**Директива 2004/48/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 29 април 2004 година** относно упражняването на права върху интелектуалната собственост. Директивата е насочена към осигуряване на процедури и средствата за защита, които са



необходими за гарантиране спазването на правата върху интелектуална собственост на територията на държавите членки.

**Директива 2001/29/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 22 май 2001 година относно хармонизирането на някои аспекти на авторското право и сродните му права в информационното общество.**

Директивата се отнася до правната закрила на авторското право и на сродните му права в рамките на вътрешния пазар, като се акцентира върху информационното общество, без да засяга съществуващите разпоредби, отнасящи се до: правната закрила на компютърните програми; право на отдаване под наем и право на отдаване в заем; авторското право и сродните му права, приложими към излъчването на програми чрез спътник и препредаване чрез кабел; срока на закрила на авторското право и някои сродни права и до правната закрила на бази данни. Директивата обхваща: правото на възпроизвеждане; правото на публично разгласяване на произведения и право на предоставяне на публично разположение на други закриляни обекти и правото на разпространение.

**Директива 96/9/ЕО на Европейския парламент и Съвета от 11 март 1996 година за правна закрила на базите данни.** Директива урежда правната закрила на базите данни, като под "база данни" се разбира сборник от самостоятелни произведения, данни или други материали, подредени по систематичен или методичен начин и индивидуално достъпни по електронен или друг път.

**Регламент (ЕС) №1257/2012 на Европейския парламент и на Съвета от 17 декември 2012 година за осъществяване на засилено сътрудничество в областта на създаването на единна патентна закрила.** Предвижда се издаването на Европейски патенти с еднакъв набор от претенции по отношение на всички участващи държави-членки, които да се ползват от единно действие в участващите държави-членки.

**Регламент (ЕО) №207/2009 на Съвета от 26 февруари 2009 година относно марката на Общността (кодифицирана версия).** С Регламента се създава марката на Общността, която има единен характер и едно и също действие в цялата Общност: тя може да бъде регистрирана, прехвърляна, да бъде предмет на отказ, на решение за отмяна или за обявяване на недействителност, и нейното използване може да бъде забранено само за цялата Общност.

**Директива 98/71/ЕО на Европейския парламент и Съвета от 13 октомври 1998 година относно правната защита на индустриални дизайни.** Директивата хармонизира националните законодателства на държавите-членки по отношение на изискванията за предоставяне на закрила на промишления дизайн; изискванията за новост и оригинален характер; обхвата на правната закрила; основанията за отказ от регистрация и обявяване на дизайна за недействителен; съдържанието на субективното

право; изчерпването и ограничаването на правото върху промишлен дизайн и отношението с авторско-правната закрила.

**Регламент (ЕО) №6/2002 на Съвета от 12 декември 2001 година относно промишления дизайн на Общността.** Въвежда закрила на регистриран и нерегистриран дизайн на ЕО. Регламентът, както Директивата, не съдържа правила по въпросите на допълнителната закрила на дизайните чрез авторски права или чрез права върху други обекти на индустриална собственост. Правата върху дизайна на ЕО, аналогично на правата върху марка на Общността разпростират действието си на територията на всички държави-членки.

## НАЦИОНАЛНИ ИЗТОЧНИЦИ НА ПРАВОТО НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ

**Конституция на Република България.** В чл. 54, ал. 1 на Конституцията на Република България е утвърдено правото всеки да се ползва от националните и общочовешките културни ценности, както и да развива своята култура в съответствие с етническата си принадлежност, което се признава и гарантира от закона. Свободата на художественото, научното и техническото творчество се признава и гарантира от закона, а изобретателските, авторските и сродните на тях права се закрилят от закона.

**Закон за авторското право и сродните му права.** Законът определя обектите на авторското право: произведенията, които са изключени от закрила; субектите на авторски права; съдържанието и упражняването на субективни авторски права; свободното използване на произведенията; времетраенето на авторското право; наследяването на авторски права; договорите за използване на произведенията; колективното управление на авторски права; закрилата на сродните на авторското право права и защитата срещу нарушения на авторското право.

**Закон за патентите и регистрацията на полезните модели.** Законът установява изискванията за патентоспособност на изобретенията, определя правното действие на патента и срока на закрила на патентоспособните изобретения; съдържанието на патентното право; производството по заявяване и издаване на патент; прекратяването на действието на патента; патентното нарушение и способите за защита; правната закрила на полезните модели, съдържанието на правото върху полезен модел; производството пред ПВ и защитата срещу нарушения, също и статута, структурата и дейността на Патентното ведомство и правомощията на председателя.

**Закон за марките и географските означения.** Законът определя изискванията за регистрация на марки; съдържанието на правото върху марка; производството по регистрация пред ПВ, както и защитата срещу нарушения на права върху марка; видовете географски означения; вписването на географско означение и вписването на ползвател; правата, които произтичат и тяхната защита.

**Закон за промишления дизайн.** Законът урежда условията и реда за регистрация на промишлен дизайн, правата, произтичащи от нея, и защитата на тези права.

**Закон за топологията на интегралните схеми.** Урежда условията и реда за регистрация на топологията на интегралните схеми, наричана по-нататък топология, правата, произтичащи от регистрацията ѝ и защитата на тези права.

**Закон за закрила на новите сортове растения и породи животни.** Предмет са отношенията, свързани със създаването, закрилата и използването на новите сортове растения и породи животни.

*Разпоредби относно материята, могат да бъдат намерени и в други законови източници: Търговски закон, Закон за защита на конкуренцията, Закон за административното регулиране на производството и търговията с оптични дискове, матрици и други носители, съдържащи обекти на авторското право и сродните му права.*

**Норми се съдържат и в отделни подзаконовни нормативни актове:**

- *Наредба за оформяне, подаване и експертиза на заявки за патенти – с наредбата се уреждат начинът на оформяне, редът за подаване и експертизата в Патентното ведомство на заявки за патенти за изобретения;*
- *Наредба за оформяне, подаване и експертиза на заявки за регистрация на марки и географски означения - наредбата урежда начина на оформяне и реда за подаване и експертиза в Патентното ведомство на заявките за регистрация на марки и географски означения;*
- *Наредба за оформяне, подаване и експертиза на заявки за регистрация на промишлен дизайн - наредбата урежда начина на оформяне и реда за подаване и експертиза в Патентното ведомство на заявки за регистрация на промишлен дизайн;*
- *Наредба за граничните мерки за защита на права върху интелектуална собственост - с наредбата се уреждат редът и начинът за прилагане на мерките за граничен контрол по Закона за авторското право и сродните му права, Закона за мерките и географските означения и Закона за промишления дизайн;*
- *Наредба за представителите по индустриална собственост - с тази наредба се урежда представителството пред Патентното ведомство и изискванията, на които следва да отговаря представителят по индустриална собственост;*

- *Наредба за разглеждане на спорове по закона за патентите и регистрацията на полезните модели - с наредбата се урежда административният ред за разглеждане на спорове по чл. 55 от Закона за патентите и регистрацията на полезните модели.*

## **ПРАВО НА ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОБСТВЕНОСТ. ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ КАТО БИЗНЕС АКТИВ.**

**Правото на интелектуалната собственост** урежда обществените отношения във връзка с предоставянето на закрилата, използването и защитата срещу нарушения на права върху нематериалните блага, които представляват резултати от творческата дейност на човека.

Член 2 на Конвенцията за учредяване на Световната организация за интелектуална собственост определя, че интелектуалната собственост включва три различни групи права:

- Авторско право и сродни на авторското права (права на артистите-изпълнители; права на продуцентите на звукозаписи; права на продуцентите на филми и други аудиовизуални произведения; права на радио-телевизионните организации): права, свързани с литературни, художествени и научни произведения, включително софтуер, изпълнения на артисти, звукозаписи, радио и телевизионни програми, научни открития и бази данни;
- Права върху обекти на индустриална собственост (ИС): изобретения във всички области на човешката дейност, промишлени образци, промишлен дизайн, търговски марки, марки за услуги, наименования за произход, търговски имена, означения и права за закрила срещу нелоялна конкуренция;
- Други права, произтичащи от интелектуална дейност, включително права върху търговски и фирмени тайни, други тайни: ноу-хау, шоу-хау, традиционни и модерни знания; нови сортове растения и породи животни, топология на интегрални схеми; домейн имена в Интернет и др.

### **Защитата на вашата интелектуална собственост има няколко предимства:**

- ✓ Ако защитите вашето изобретение, например нов продукт, вие ставате единственото лице, което има право да го използва или възпроизвежда. Други лица не могат да копират или възпроизвеждат това, което сте направили, без ваше разрешение.

- ✓ Когато защитите вашето изобретение, качеството на продукта е гарантирано и произходът му е ясен. Това може да бъде предимство за вашия бизнес, защото клиентите могат да предпочитат да купуват продукт, който е преминал по-строги проверки.
- ✓ Можете да печелите пари не само от прякото използване на интелектуалната собственост, но и непряко – чрез лицензионни договори. С тях давате лиценз на други предприятия да използват вашата защитена интелектуална собственост за определен период от време.
- ✓ В някои случаи, например по отношение на авторското право и нерегистрираните промишлени дизайни, закрилата на вашата интелектуална собственост е автоматична и не е свързана с извършването на формалности.
- ✓ Притежаването на патент или търговска марка може да доведе до увеличаване на вашата пазарна стойност и да ви улесни при намирането на инвеститори или други възможности за финансиране.

**Авторските права и правата върху индустриалната собственост по същината си са изключителна права върху обектите на закрила, защото:**

- ✓ Само носителите им могат да ги използват за производство и търговия.
- ✓ Само носителите им могат да се разпореждат с тях чрез договори за лицензиране или покупко-продажба.
- ✓ Носителите им могат да забранят на други лица да използват обектите на закрила.

## УПРАВЛЕНИЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ

### СПЕЦИФИКА НА БЛАГАТА ОТ ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ:

- *Те са нематериални, невеществени, те са по-скоро идеи, мисловни решения, продукт на съзнанието.*
- *Въплътени са в материални носители – материализирани са. Обикновено материалният носител може да се възпроизвежда масово, макар това невинаги да е така, тъй като в някои изкуства се цени оригинала.*
- *Материалните носители могат да се възпроизвеждат - една идея да бъде въплътена в много носители. Именно тази възможност води до индустриалната революция.*

□ *Не са физически унищожими. Нематериалните блага не са физически унищожими (унищожаване се материалният носител), нито се амортизират. Това също не е абсолютен критерий, защото е възможно всички копия да се унищожат или при “визуалното” изкуство да се унищожат единственият оригинал.*

□ *Имат икономически аспект - нематериалните блага добавят стойност. В наше време тази добавена стойност е значителна. В данъчното право се говори за дълготрайни нематериални активи – те характеризират материалите с добавена стойност, тя вече е по-голяма от тази на самата вещь/материален носител.*

□ *Убиквитет (непространственост). Всички тези блага, поради идеалния си характер, нямат точно определени координати. Обектите (нематериални блага) не признават държавни граници, но обикновено законите, защитаващи правата върху тях, са национални и действат на територията на една държава. Търговските марки например се регистрират в една или най-много в няколко страни, но не и в целия свят.*

## **ЩО Е ТО УПРАВЛЕНИЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ В ПРЕДПРИЯТИЕТО?**

Управлението на интелектуалната собственост в предприятието е свързано с:

- Прилагането на различни управленски техники за нейното идентифициране, закрила, използване и правна защита с цел генериране на положителни ефекти и гарантиране на бизнес просперитета на предприятието.
- Реализирането на дейности по: упражняване на правото на интелектуална собственост с цел икономическата реализация на обекта на закрила. Упражняването на правото на интелектуална собственост за икономическата реализация на обекта се нарича използване на обекта.
- Бизнесът с интелектуална собственост чрез търговските правоотношения, възникващи по повод икономическата реализация на обекта на закрила.

## **ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ КАТО БИЗНЕС АКТИВ**

Авторското право, изобретенията и полезните модели, промишлените дизайни, марките и географските означения, новите сортове растения и породи животни, топологията на интегралните схеми и не на последно място всякакво ноу хау - това са обектите на интелектуалната собственост.

Като всяка собственост, те могат да се продават, залагат, даряват, дават по наем (това се нарича лицензиране), наследяват и апортират със стойността си в капитала на търговските дружества.

Но за да се ползва като бизнес актив, интелектуалната собственост най-напред трябва да бъде защитена по подходящ, уреден от закона начин със съответни защитни документи. Едва тогава интелектуалната собственост се сдобива със своеобразни "нотариални актове", като сведения за възникването на произведенията, върху които има авторски права, патенти за изобретения и полезни модели, свидетелства за регистрация на марки, дизайни, породи и сортове и топологии на интегрални схеми, стриктно пазено в тайна ноу хау.

Цената на тази закрила е поносима и за начинаещия бизнес, и за малките и средните предприятия, а за големите е пренебрежимо малка.

Няма нищо трудно в използването на интелектуалната собственост за бизнес, ако се следват няколко простички правила:

- ✓ Защитете своята интелектуална собственост по подходящия законов начин веднага след като сте я създали - за това ще ви помогнат консултантите по интелектуална собственост.
- ✓ Анализирайте начините за използване на тази собственост в бизнеса и прогнозирайте приходите, които тя ще ви донесе - тук се нуждаете от икономически съветник.
- ✓ Изберете най-подходящия начин да остойностите вашата интелектуална собственост - за това има оценители на нематериални активи.
- ✓ Узаконете сделките с интелектуалната си собственост - това е работа на адвокатите.

Когато се създава малко предприятие, хубаво е някои от съдружниците да внесат в капитала му стойността на своята интелектуална собственост, а другите да дадат финансовия капитал. Търговският закон дава тази възможност и тя трябва да се използва винаги, когато е налице интелектуален капитал.

Когато фирмата вече притежава интелектуална собственост, тя може да я заприходи в активите си и да ѝ отчислява амортизации както на всеки друг актив. И докато материалните активи след пет години ще са се амортизирали и физически, интелектуалната собственост може не само да не е загубила стойността си, но и многократно да я е увеличила.

Най-прост е примерът с марките - в момента марката Соса Сола струва около 80 милиарда долара. Но и патентите за изобретения са ценен актив - от продажбата на патента за неоткъсваемите езичета в алуминиевите кутийки за напитки изобретателят стана милионер за нула време.

Преди повече от 20 години България продаде на Япония ноу хау за производство на кисело мляко и до ден-днешен това е една от най-добрите наши сделки с интелектуална собственост.

## **СТРАТЕГИЯ ЗА ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОБСТВЕНОСТ И БИЗНЕС ПЛАН**

Защитата на интелектуалната собственост не трябва да е самоцел. Тя трябва да е подчинена на една по-цялостна стратегия, която да е съобразена с плана за бизнес развитие и стратегията за иновации, на които компанията ще разчита.

Без подобна връзка и обусловеност остават само изолирани тактики и временни решения, които отнемат ресурс, без ясна преценка за нуждата от тях и очакваните ползи. Интеграцията и синергията между трите, от друга страна, обуславя повече ефективност, предвидимост и отчетност на процесите и всички тактически решения.

След като имате разработена стратегия за това как Вашият бизнес ще се представя на пазара, на какво конкурентно предимство ще разчита, колко важни ще са иновациите и дали те ще са по отношение на процес, продукт, бизнес модел, конкурентна позиция, тогава идва ред на изграждането на стратегия за интелектуалната собственост.

### **1. Идентифициране на интелектуалните активи.**

Какви нематериални активи притежавате? В кои категории попадат? В повечето случаи това е поверителна информация или търговска тайна, търговски марки, често домейни, дизайни, авторски права, а понякога и полезни модели и патенти за изобретения.

Други важни интелектуални активи са договорите за дистрибуция, франчайз, лицензиите, права за публикуване, бази данни, софтуер, дистрибуционна мрежа и контакти, специални умения за управление, производство и достигане до потребителите (ноу-хау).

Целта на този етап е да се идентифицират и систематизират нематериалните активи, на които един бизнес разчита. Т.е. да се направи една инвентаризация без значение дали те са собствени или чужди. Това разграничение ще бъде направено на по-късен етап.

### **2. Статус на интелектуалните активи**

След като се идентифицират интелектуалните активи и след като бъдат систематизирани в различните категории обекти, следва да се направи проучване дали са защитени подходящо.

Търговските марки, дизайните, патентите, полезните модели и географските означения следва да бъдат регистрирани, за да бъдат защитени.



За да се осигури защита на търговската тайна, трябва да бъдат взети съответните мерки, с които информацията се дефинира като поверителна, всеки който влиза в контакт с нея е уведомен, че тя е поверителна, а за запазването ѝ в тайна са взети необходими чисто технически мерки.

Авторските права върху творчески произведения възникват в момента на създаване, но за тях също е хубаво да има някаква обективна документация, която по недвусмислен начин показва датата и автора.

Тук трябва да бъде направено и разграничението между собствена и чужда интелектуална собственост. За собствената се проверява дали е регистрирана или правилно документирана, в зависимост от това кой обект как се защитава. За чуждата е добре да се провери кой е правноносител, има ли необходимата документация, която да го доказва. Освен това се проверява има ли разрешение за ползване или има риск от нарушение на права.

В резултат от тази проверка, ще има повече ясното относно това кои активи са реално защитени и кои не са.

### **3. Преценка за стойността на интелектуалните активи за бизнеса**

Хубаво е да се прецени дали бизнеса зависи и до каква степен от интелектуална собственост, собствена или чужда, както и да се открият важните активи от тези, които не носят стойност.

Доколко даден интелектуален актив има полза или икономическа стойност, се преценява с оглед на настоящо и потенциално бъдещо използване.

Например, патент който не допринася и няма потенциал да допринася за намаляване на производствените разходи или увеличаване на приходите, на практика няма икономическа стойност, въпреки, че може да е защитен с правен документ.

Отново, тази преценка не се прави изолирано, а с оглед на нуждите на бизнеса и ситуацията в сектора. Добре е да се проучи колко лесно е за конкуренти да достигнат до Вашето полезно знание. Също така е полезно да имате информация за политиката за интелектуална собственост на конкуренти - как те защитават и използват своята интелектуална собственост? Има ли пречки пред навлизане на конкуренти на пазара, които да са свързани с интелектуална собственост – патенти, ноу-хау, търговски марки или дизайни?

Оценката на интелектуалните активи съобразява също разходите необходими за създаване и защита, рисковете свързани с евентуални правни спорове или нарушения, пазарната сила и обхват на самия актив.

Целта на тази оценка е да се открият активите, които носят стойност от тези, за които разходите са неоправдани. Като резултат, ще може да се прецени къде да се съсредоточат усилия и ресурс за защита и къде е по-смислено да се помисли за друг вид използване (лицензиране, продажба) или изоставяне.

#### **4. Подходяща защита**

Тук е важно да се отбележи, че интелектуалните активи, които преценявате, че са Ваше конкурентно предимство, следва да бъдат подходящо защитени с оглед на спецификите при защита.

Търговските марки, дизайните, патентите, полезните модели и географските означения се заявяват към съответните служби или ведомства. Според нуждите на бизнеса и територията, на която ще оперира, има варианти за национална, европейска или международна регистрация.

Включете нужните клаузи за неразкриване на поверителна информация със служители, партньори, външни консултанти и подизпълнители.

Ако ползвате чужда интелектуална собственост, се уверявате, че тя е подходящо защитена, а Вие имате необходимите документи, които Ви разрешават използване.

Ако възлагате на външни консултанти и подизпълнители изработка на дизайни, творчески произведения, софтуер, добре е да не разчитате само на предвидената в закона защита, а да уговорите в договора за изпълнение авторските права, правото на използване и регистрация, декларация от изпълнителя, че създава оригинален продукт и не нарушава чужди права.

По отношение на опита на персонала, той често не се пази, а с напускането на човека, се губи знанието. В тази връзка би могло да се помисли как да се запази знанието дори и след напускане на служителя (например, база или система, която да пази полезното ноу-хау).

#### **5. План за управление на интелектуалната собственост**

След като е направено нужното да се събере достатъчно информация по отношение на интелектуалните активи, техния статус, настояща и потенциална стойност, след като са отчетени и оценени рисковете, тогава може да се пристъпи към оформяне на стратегия и политика за използване и управление на интелектуалната собственост.

#### ***Какво да включва стратегията за интелектуална собственост?***

**Важните теми, които е добре да се разгледат при изготвянето на стратегия за интелектуална собственост са:**

- ✓ Политика за създаване и използване на иновации
- ✓ Система за следене и поддържане на регистрираната интелектуална собственост
- ✓ Процедура за идентифициране, систематизиране и защита на нови интелектуални активи
- ✓ Система за събиране и пазене на полезно ноу-хау
- ✓ Политика за поверителност и клаузи за неразкриване на търговска тайна
- ✓ Уреждане на собствеността върху създадена интелектуална собственост от служители или подизпълнители
- ✓ Договори за лицензии, франчайз, дистрибуция с включени клаузи по отношение на интелектуалната собственост
- ✓ Възможности за продажба, лицензиране или франчайз на някои от интелектуалните активи
- ✓ Възможности за използване на интелектуална собственост за осигуряване на финансиране
- ✓ Периодичен одит на интелектуалната собственост
- ✓ Политика за влизане и водене на спорове с конкуренти и нарушители
- ✓ Избягване на рискове от нарушение на чужда права

### ***Какво да съобрази стратегията за интелектуална собственост?***

Отново обръщам внимание, че добрата стратегия за интелектуалната собственост следва да отрази спецификите както на бизнеса, така и на сектора.

Ако в някои ситуации по-агресивната политика за защита на права, както и поддържането на голямо портфолио, са смислени, то в други ситуации, те изтощават ресурс, а не носят достатъчно стойност.

Ако за един бизнес има смисъл в инвестиране за защита на търговски марки, дизайни, патенти, то за други, има повече смисъл в инвестиране в бизнес процеси и налагане на бранд.

*От това дали стратегията на една компания е да блокира навлизането на конкуренти, или да ги изпреварва, или да си сътрудничи с тях, зависи и какъв подход по отношение на интелектуалната собственост трябва да се избере. Защото една технология може да се запази в тайна (когато искаме преднина), може да се патентова (когато искаме монополна позиция и да блокираме достъпа на*

67

*Това помагало е разработено от „ПЛМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

конкуренти), а може и да се сподели като отворен код, например (когато е по-изгодно да си сътрудничим).

Жизненият цикъл на продукта, особеностите на фирмената стратегия и условията в съответния сектор, както и динамиката на разходи/ползи от иновациите във фирмата и сектора са сериозни фактори, които влияят върху избора на стратегия за интелектуалната собственост.

## **В резюме:**

Етапите, през които минава изготвянето на стратегия за интелектуална собственост:

- Анализ на спецификите на бизнеса и обстоятелствата на пазара – каква роля играят иновациите и къде ще са концентрирани: в процес, продукт, бизнес модел, конкурентна позиция?
- Инвентаризация на интелектуалната собственост, собствена и чужда.
- Проверка за статуса, стойността и оценка на рисковете във връзка с притежаваната и използваната интелектуална собственост.
- Подходяща защита на важната интелектуална собственост.
- Стратегия за създаване, използване, управление и защита на интелектуалната собственост.

*Горният анализ не следва да се прави самоцелно, а да бъде съобразено е особеностите и нуждите на бизнеса, условията на пазара и спецификите на сектора. Т.е. добрата стратегия за интелектуална собственост трябва да е интегрална част или поне взаимосвързана с бизнес стратегията и иновационната политика на една компания.*

## ТЕМА 5. УМЕНИЯ ЗА ПРЕДСТАВЯНЕ

### КАК ДА НАПИШЕМ ДОБРА ПРОФЕСИОНАЛНА АВТОБИОГРАФИЯ?

Преди да пристъпим към съветите за съставянето на автобиографията като документ от пакета, с който ще кандидатствате за дадена позиция, нека напомним следните важни неща:

*1. Използвайте образеца на автобиография, който е качен на сайта на компанията, в която кандидатствате за работа, ако има такъв. Можете да използвате образеца и на сайта за търсене на работа, чрез който сте разбрали и заявили желание за позицията, ако сте попълвали при регистрацията си такъв, като адаптирате съдържанието.*

*2. Не представяйте автобиография написана на ръка. Документът трябва да е в печатен вид. Ръкописът, дори и красив, отнема повече време на четящия, а таква няма.*

#### СЪВЕТИТЕ:

##### **1. Целта на автобиографията ви е да ви спечели покана за интервю.**

Представете си ситуация, в която на бюрото на работодателя стои купчина с 40-50 автобиографии. От цялата купчина вероятно само 8-10 души ще бъдат поканени на интервю за работа (около 20%). Можете да сте отличен специалист с подходящото образование, стаж и умения, но ако автобиографията ви не струва, едва ли ще ви поканят на интервю (освен ако не сте единственият кандидат). Така че, вложете старание в подготовката ѝ.

Все пак, не очаквайте от автобиографията си чудеса! Тя вероятно няма да ви донесе желаната работа просто ей така. Нейната цел е да ви спечели покана за интервю, а какво ще се случи на интервюто – това е отделна тема.

##### **2. Гледайте на автобиографията си като на рекламна брошура за себе си.**

Да, чрез нея практически правите реклама, популяризирате, продавате себе си. Ако работодателят хареса това, което му продавате, той ще го купи, т.е. ще реши да инвестира време и да се срещне с вас, за да разговаряте за длъжността и за това как можете да работите заедно. Повечето хора съставят стандартни автобиографии. В тях те не казват нищо важно за себе си. Това са лошите автобиографии, които ни напомнят на лошите рекламни клипове по телевизията.

**Критично важно е автобиографията да демонстрира с какво сте ценен за работодателя.**

Във вашето CV следва да има доказателства, че именно вие сте точното решение на проблемите му. В тази връзка, използвайте ключовите думи от обявата за съответната позиция, когато представяте уменията и опита си и ги докажете със съответните документи или препоръки.

### **3. Изберете най-подходящия за вашия случай формат на автобиография.**

Всяка вакантна длъжност, за която кандидатствате е различна. Организацията работодател е различна. Ситуацията е различна. Имате различни знания, умения, опит. Всичко това изисква преценка на какъв формат автобиография да заложите, ако не работите с образец на работодателя или на трудовия посредник. Ако не работите с такъв образец, можете да съставите собствена, следваща показателите в обявата за работа – трудов опит, образование, квалификации и т.н. Ето и няколко наши предложения за съставяне:

**Хронологична автобиография (CV)** – използвайте я, ако искате да подчертаете растежа в кариерата си. Тази автобиография ще говори на работодателя, че сте човек с опит в конкретната сфера. Този формат е подходящ и когато сте работили за впечатляващи и известни предишни работодатели или на престижни професионални позиции.

Хронологичната автобиография не е подходяща в случаи, в които често сте сменяли много работи или пък когато кандидатствате за първото си работно място, както и когато кандидатствате за работа, която сменя посоката на развитие на кариерата ви - били сте продавач или сте работили в сферата на услугите, а кандидатствате за позиция в областта на образованието, например.

Форматът на така нареченото „Европейско CV” е хронологичен по своята същност и по тази причина, хронологичните автобиографии са най-често използваните в страната. При положение, че образецът на компанията или трудовия посредник е хронологичен, в него посочете само опита и квалификациите, които съответстват на длъжността, за която кандидатствате – дори, ако са само от една или в близки сфери с длъжностите, на които сте били.

Ако работодателят търси кандидати с много малък или никакъв стаж, не очакваме подаден от него формат да предвижда място, в което да описвате трудовия си опит.

**Функционална автобиография (CV)** – можете да ползвате такава автобиография, когато искате да подчертаете силните си страни и постижения в конкретни области, в които работи и бъдещият ви работодател. Например, може да нямате професионален

опит като автомонтьор, но да сте завършили престижни професионални училище, да сте печелили награди в процеса на професионалното си обучение и т.н.

Този формат е подходящ, ако си търсите работа за първи път или пък сте сменяли прекалено често работата си и искате да подчертаете само професионалния опит и умения, които имате в областта, в която обявата за работа търси хора.

Функционалната автобиография не е добър избор за хора, които са изпълнявали ограничен брой задачи на предишните си позиции. Това означава, че ако сте работили като продавач за петима работодатели досега, не е необходимо да правите функционална автобиография. По-добрият вариант за вас е хронологичната автобиография, която ще покаже продължителният опит в работата ви като продавач, ако кандидатствате за подобна позиция, но платена по-добре, например.

**Целева автобиография (CV)** – фокусира се върху конкретна длъжност. Това предполага, че познавате добре изискванията за длъжността, за която кандидатствате и искате да направите силно впечатление, че сте наясно с работата, имате уменията за нейното изпълнение, дори и да ви липсва продължителен трудов стаж, просто защото сте достатъчно млад/а.

Естествено, ако нямате достатъчно умения или нямате добра представа от длъжността, за която кандидатствате, този формат би ви свършил „мечешка” услуга.

Може би е добре да припомним на това място, че изредените типове автобиографии дотук, се пишат само тогава, когато не работите с образци на работодателя или трудовия посредник. Дори в такъв случай, все пак, отсявайте необходимото и ненужното съобразно изискванията в обявата и длъжността, за която кандидатствате.

#### **4. За всяко кандидатстване съставяйте нова автобиография.**

Много хора използват една и съща автобиография за различни вакантни длъжности.

Това е стратегическа грешка, тъй като дори за еднакви длъжности, работодателите могат да залагат на различни качества на кандидатите, които търсят. Автобиографията ви трябва да е ориентирана, както казахме, към конкретната обява и да говори с нейния език. Разбира се, „съставянето на нова автобиография” не винаги означава да напишете изцяло нов документ, но задължително трябва внимателно да прочетете и редактирате съобразно обявата, по която кандидатствате, наличната си автобиография.

Редакцията може да е несъществена – да промените няколко числа относно продължителност на трудов стаж, да махнете излишни факти, обяснения и прочие, да добавите нови постижения – но тя ще покаже, че тази автобиография е съставена за тази процедура по подбор на персонал.

## 5. Побери автобиографията си на 1 - 2 страници.

Това само, ако пишете сами автобиографията си и не работите по образец, който само заради броя секции надхвърля посочения в съвета обем. Факт е, обаче, че автобиографии, дори по образец, които надхвърлят този обем, рядко се четат (поне до края). Ако имате опит и познания, използвайте фокусиран подход, тоест посочете само онзи стаж, квалификации, образование и умения, които пряко отговарят на изискванията в обявата за работа. Посочете само най-престижните си позиции, само най-важните си постижения, награди, умения, които имате в областта, в която търсят служител или работник.

Има и един психологически трик в подобен подход – впечатляваща, фокусирана върху опита автобиография, която същевременно не разказва подробности, предизвиква любопитството на онези, които ще подбират персонала. Това увеличава шанса да получите така желаната покана за интервю, нали?

Ако, поради някаква причина, не можете да се поберете в малко страници, направете приложения към автобиографията си, така че оценяващите ви да ги погледнат, след като се запознаят с нея.

## 6. Използвайте думи за действия, когато описвате отговорностите от предишния си трудов стаж.

Както стана ясно в правило 2, автобиографията е инструмент за продажба. За целта, продавай по правилата – чрез думи за действие, защото те са най-важното, от което работодателят ще си извади стойностни заключения за кандидата. Като езиково средство, описвайки действие, думата за такова дава много ясна идея за изпълнение и резултат в четящия или слушащия и насочва вниманието му.

Тук е мястото да използвате думите за действие, с които се описват качествата на идеалния кандидат в самата обява за свободната позиция, за да не измисляте нови и за да останете в тона на бъдещия си работодател.

### Пример:

Обявата: Кандидатите трябва да имат опит в продажбата на луксозни стоки. Да осигуряват комплексно обслужване на клиентите...

Автобиографията: Продавах автомобили на български и чуждестранни клиенти. Осигурявах тестовото, застрахователно и документално обслужване на клиентите....

Едни от най-често срещаните думи-действия са:

- Управлявам



- Продавам
- Организирам
- Изобретявам
- Усъвършенствам
- Оптимизирам
- Разработвам
- Подобрявам
- Координирам
- Произвеждам
- Разширявам
- Преговарям
- Създавам
- Внедрявам
- Контролирам
- Оценявам
- Изграждам

Тези думи ще покажат ясно, че сте човек, който решава проблеми и създава възможности, т.е. не просто “ходи на работа” без резултати.

## 7. Бъдете конкретни

Няма по-отегчителна автобиография от „кухата” автобиография – онази, която говори много, но не казва нищо. По възможност, позовавайте се на конкретни факти. Например, ако търсите работа в продажбите, позовете се на брой продажби, проценти ръст, брой обслужени клиенти, брой спечелени нови клиенти, имена на географски региони, брой разработени нови географски региони и т.н., които вие сте постигнали. Когато не ползвате имена или други начини, чрез които можете да индивидуализирате хора и компании, а и подавате данните, които се отнасят само до вашата работа, трудно може да ви упрекнат в разгласяване на фирмена тайна. В рамките на едно интервю, в което ще възникнат подобни въпроси, ако интервюиращият е професионалист, ще се наложи да споделите факти от вашата работа.

И понеже отворихме дума за „фирмена тайна” или пък условие за поверителност, прегледайте все пак трудовия си договор, както и всички свързани с него документи, отнасящи се до подобни ситуации, за да сте сигурни, че няма да излезете от рамките на разумното и правилното, когато посочвате факти от предишни свои работи,

## 8. Заложете на добрия „външен вид” на автобиографията.

Начинът, по който изглежда автобиографията може рязко да повлияе на шансовете за постигане на основната цел на този етап от кандидатстването за ново работно място – поканата за интервю.

Ето няколко идеи:

- ✓ Оставайте достатъчно бели пространства и празни редове между и около абзаците – така текстът ще „диша” и ще привлича окото.
- ✓ Използвайте булети (без да прекалявате) – те помагат на читателя да открие и запомни важните моменти.
- ✓ Подчертавайте или удебелявайте ключови заглавия, подзаглавия или определени думи (без да прекалявате).
- ✓ Ако имате възможност, използвайте по-качествена канцеларска хартия или такава, която носи означения за „рециклируемост”, в зависимост от позицията и нагласите на компанията, с класически размери А4 и светла на цвят. По-големият грамаж на хартията или обособеността на цвета ѝ ще направи автобиографията ви уникална и лесно откриваема в общия “кюп”.
- ✓ Ако образецът на автобиография изисква снимка, в никакъв случай не ползвайте тази от профила си в някоя от социалните мрежи или пък селфи. Не е добре да се с облекло за плаж на снимката, която ще ви представя при кандидатстването ви за работа. Стандартната паспортна снимка е добро решение. И моля – не се мръщите на фотографа – мръщите се и на бъдещия си работодател!

## 9. Не пишете глупости!

В идеалния случай, автобиографията съдържа три типа информация:

- Трудов опит и способности.
- Образование
- Координати за контакт

Съотношението между първите два типа информация следва да е приблизително 80/20 процента. Ето защо, не помествавайте безполезни неща. Ако образецът не изисква, не е

74

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

необходимо да посочвате пол, ЕГН и дата на раждане, семейно положение и други данни, характерни повече за лична карта или удостоверение за гражданско състояние.

Необходимите лични данни обикновено са само имената ви – име и фамилия - пощенски адрес, телефонен номер и/или друго средство за комуникация с вас: най-често, имейл.

Изтрийте всички лога и линкове от свалени през интернет образци, които използвате при структурирането на автобиографията си, ако те са свободно достъпни и на страницата, на която са публикувани, няма изрично записано изискване да я цитирате като източник на този формат или да запазите определени атрибути по формулярите.

Убедете се, че автобиографията ви не съдържа правописни, граматически, стилистични или чисто технически грешки. Няма по-лесен начин да сринете репутацията си, ако на всеки втори ред работодателят открива доказателства за разсеяността или неграмотността ви. Между другото, дори да сте сигурни в правописа и стила си, не е зле вече съставената автобиография да бъде прочетена от друг човек, ваш близък, който да ви даде обратна връзка за нейната разбираемост и стил. Не случайно е казано, че „четири очи виждат по-добре от две”.

## **10. Бъдете честни!**

Никога не преувеличавайте факти и обстоятелства в информацията, която подавате! В никакъв случай не лъжете и не си съчинявайте!

Всяко невярно или преувеличено твърдение ще се върне като бумеранг към вас. Ако, не дай боже, се установи, че сте излъгали или поукрасили значително, рискувате да загубите всякакъв шанс за намиране на работа в сектора, в който кандидатствате.

Имайте предвид, че работодателите комуникират помежду си, а и обслужващите ги агенции правят проверки на кандидатите, които са отсети при етапа на кандидатстване по документи, така че – истината винаги излиза наяве. Спестете си неудобства и неприятни изживявания.

Нespoменаването на някои моменти от професионалния път не е лъжа и стига те да нямат отношение към длъжността, за която кандидатствате. Истината и честността са най-добрата основа за всяка човешка дейност.

## **АКО НЯМАТЕ ОБРАЗЕЦ НА АВТОБИОГРАФИЯ...**

Ако в обявата за работа не ви е подаден образец на автобиография, тук предлагаме структура на изложението, която да следвате, при съставяне на собствен документ. В процеса трябва да сте преценили какъв вид изложение ще следвате: хронологичен, функционален или целеви, както обяснихме по-горе.

## I. КОНТАКТНА ИНФОРМАЦИЯ

- Име и фамилия.
- Пощенски адрес: населено място, пощенски код, жилищен комплекс (ако се използва при адресирането), улица №/, блок, вход, апартамент
- Телефонен номер за връзка.
- Имейл за връзка.

БЕЛЕЖКА: Ако решите да правите целева автобиография - след контактната информация в един параграф запишете: КАНДИДАТ ЗА ПОЗИЦИЯ .....

## II. ПРОФЕСИОНАЛЕН ОПИТ:

- Длъжност.
- Име на компанията, за която сте работили и местонахождение/адрес.
- Описание на основните задачи, които сте изпълнявали.

### Не забравяйте!

- ! Ориентирате описанието на професионалния си опит към длъжността, за която кандидатствате – описвате всичко, което е еднакво или сходно на тази позиция, за която подавате документи!
- ! Избирате от професионалния си опит само онова, което е приложимо!
- ! Описвате изпълняваните задачи с думи – действия!

## III. УМЕНИЯ:

- Използвайте ключовите думи/описанията на уменията, които търси обявата за работа когато изброявате уменията си. Посочете в процеса на каква работа или обучение сте ги придобили.
- Посочете на каква длъжност, колко време и в какви ситуации сте ги прилагали.

## IV. ОБРАЗОВАНИЕ И КВАЛИФИКАЦИИ:

- Придобита образователно-квалификационна степен/професионална квалификация/ ключова компетентност
- Името на образователната институция, която е издала документа, който удостоверява придобитото образование/квалификация/компетентност.

***Посочете само образованието, квалификацията или компетентността, които са относими към длъжността, за която кандидатствате и подкрепят уменията, които сте избурили в автобиографията си!***

## **МОТИВАЦИОННОТО ПИСМО: КОГА И ЗАЩО?**

Вече е практика, особено при големите компании, заедно с автобиографията, за етапа на преценка на кандидатите по документи, да се изисква и мотивационно писмо.

Трябва да сме наясно, че при подобна ситуация, за работното място, което искаме, автобиографии и документи са изпратили още доста други хора. Понякога, бройката може да надхвърли двуцифрено число. А мястото е едно!

Очевидно, автобиографии са направили всички. Ние сме използвали съвети. Съвети са използвали и те. Всеки се е постарал да направи своето представяне максимално добро. Какво още можем да направим?

Процедурата е ясна – имаме да приложим и мотивационно писмо. То е нашето следващо „оръжие“ в битката за желаната позиция.

В масовия случай към този документ се подхожда невнимателно. Мотивационното писмо няма традиция, все още, в българската практика по наемане на хора. Макар да се изучава в учебните часове на средния курс, функцията му в процеса на наемане на персонал не се осъзнава както от кандидатите, така и, в множество от случаите, и от самите работодатели. А неговата задача е проста – да представи нашата нагласа към работата още преди да сме се видели с работодателя, така че той да има идеята кой от всички кандидатите най-много пасва на неговите очаквания и разбирания за длъжността. Така че, мотивационното писмо не е съчинение за часа по БЕЛ, а кратка „реч“, която да обясни защо точно ние сме най-добрия избор за обявената длъжност.

Разбирането на тази функционалност на мотивационното писмо ще ви помогне да избегнете шаблона и безличността на 99% от съставените подобни документи и да накарате бъдещия си работодател да погледне към вас, дори самият той да няма много ясна представа по каква причина ТРЗ-то/ ЧР-то го кара да иска такива документи от кандидатите.

Не забравяйте, че мотивационното писмо е илюстрация към вашата автобиография, а тя е непълна, ако не мотивирате причините, по които искате дадената длъжност. По тази причина, първата стъпка е:

## **1. Изгответе добра автобиография.**

Разбирайте автобиографията и мотивационното писмо като две страни на един инструмент. Автобиографията представя на вашия възможен работодател уменията, знанията и способностите, които имате във вида на професионален опит, образования и квалификации за работата, която иска да му свършите, а мотивационното писмо показва желанието ви за свършването на тази работа – казано е в определението на писмото: мотивацията.

Ето по тази причина, е важно, да сме направили автобиографията си за конкретната позиция, за която кандидатстваме, да сме посочили това, което можем и знаем, за да правим нещата, които се очакват от нас. Мотивационното писмо ще довърши картината, като посочи защо искаме да го правим и то за тази фирма, в която кандидатстваме.

## **2. По посочените причини – мотивационното писмо трябва да е съставено само за обявената свободна длъжност.**

Не редактирайте, още по-зле – не прилагайте без никаква редакция, стандартни образци на мотивационни писма, каквито има хиляди в интернет. Дори да си преведете нещо, то пак е направено, само за да покаже как да структурирате мисълта си, но не и да отговори на въпроса – защо искам да работя това.

Ето какво разказва за собствения си опит като участник в процеси по подбор на персонал един от известните български специалисти в областта, Тодор Христов:

*„Когато в миналото ми се е налагало да преглеждам документите на кандидати за работа винаги са ми правили лошо впечатление онези кандидати, които са прилагали стандартни мотивационни писма.*

*Случвало ми се е например да разглеждам купчина от петнадесетина мотивационни писма и 4-5 от тях да са почти еднакви – с взет наготово текст от някой сайт и неумело адаптирани фрази или изречения тук-там в текста.*

*Това ме е карало да си задам въпроса: “ОК, след като този кандидат не е бил мотивиран да намери 20 или 30 минути, за да обясни защо кандидатства точно за тази работа и защо смята, че е подходящ за нея, как да очаквам след това същия този кандидат да е вътрешно мотивиран да работи тази работа?!”*

### 3. Писмото ви трябва да е адресирано до конкретен човек.

Обикновено, в самата обява за работа, която изисква мотивационно писмо, трябва да е посочено до кого да бъдат адресирани документите. Има вариант, при който, обявата посочва документите да се изпращат на имейл на отдела за подбор на човешките ресурси. Какво правим в тези случаи?

Езиков трик е да адресираме писмото си общо: „Уважаеми госпожи и господа”, „Уважаеми” или англицизма „До онзи, който е заинтересован”. Такъв подход запазва административния стил на изложението ви, но със сигурност лишава писмото ви от душа. Ще кажете – Но те не са посочили към кого да се обърна!?! – и ще сте прави... Но тук е тънкостта .....

Напомняме, че работодателите пристъпват към обявяване на свободни работни места в ситуацията, в която не могат да намерят работници в наличния си персонал, нямат препоръки и нямат набрани документи от кандидати, дошли да питат за работно място.

В някои от случаите, процесът е оставен на компании за подбор на персонал..... Какво можете да направите – проучете компанията. Вижте кой или кои лица в нея отговарят за подбора на хора. Кой са отговорниците или началниците на отделите за управление на човешките ресурси? Проучете кои са лицата, които са включени в конкретния подбор. Това е стъпка свързана и с процеса на лобиране за собствената ви кандидатура – ако решите да използвате подхода на познати и приятели, които да кажат добра дума за вас, нали. Използвайте фирмения сайт, за да проучите хората. Използвайте възможностите на Google за да проучите предишни процедури на фирмата и публикации свързани с тях, или пък публикации за лица от фирмата, свързани с нейната политика за подбор и управление на хората – със сигурност ще намерите лицата и контактите.

Много просто решение е да се обадите на посочените телефони за връзка или да напишете имейл на посочения за комуникация по обявата такъв с въпрос „Към кого да адресирам писмото си?”

### 4. Опитайте се да поберете мотивационното писмо на 1 страница!

Не очаквайте някой да прочете писмо, дълго повече от една страница. Това, че сте пожелали да пишете повече за себе си не означава автоматично, че работодателят ще иска да го прочете. Най-добре би било, ако мотивационното ти писмо заема **максимум 75-80% от една страница А4.**

Добре съставените мотивационни писма са изградени върху модела „Аз – Вие – Ние” в три абзаца:

**4.1. „Аз – абзац“:** Защо ви интересува тази работа, откъде или от кого сте научили за нея, каква квалификация имате, като не повтаряте информацията от автобиографията, а я разширявате или фокусирате. Специалистите по наемане на персонал съветват в тази връзка следното:

*„Ако си разбрал за вакантното място от някой твой познат от бранша, спомени името му – това ще направи впечатление и ще заостри вниманието: “Петър Иванов от “Новабанк” ми предложи да се свържа с Вас относно нов вид банкова услуга за страната, която съм специализирал в...” или “ Един наши общ познат, Иван Драганов, ме посъветва да се обърна към Вас относно предлаганата длъжност “Касиер-аранжор” в .....”*

**4.2. „Вие – абзац“:** Защо новата работа е интересна за вас, кои са нейните предизвикателства и как бихте могли да допринесете за компанията – вие имате нужда от такъв човек и аз съм този човек. Използвайте ключови думи от обявата за позицията. Поставете ударение на областите, в които можете да му помогнете:

*“Вашата фирма се намира на такъв етап на развитие, в който мога да ви подпомогна с...” или “Моята автобиография показва успехите ми в производството и бутилирането на олио. Само за две години успях да повиша производителността с 25% при същите разходи. Убеден съм, че постиженията ми в тази област са ме подготвили добре и аз мога да допринеса значително за успеха на новата ви поточна линия.”*

**4.3. „Ние – абзац“:** Заедно ще можем да работим добре и това е причина да ме наемете – използвайте отново ключови думи от обявата. Една от най-честите грешки в мотивационните писма е наблягането на аз-формата. Всъщност, работодателите се вълнуват преди всичко от това какви проблеми и задачи могат да решават кандидатите, за да им освободят време и внимание, за което съответно и ще си плащат.

Класически примери за неуместни изрази в тази посока са:

*“Много бих искала да се присъединя към вашия екип, в който ще мога да приложа организационните и лидерските си качества” или*

*“Ако бъда назначена, ще дам всичко от себе си за увеличаване на продажбите, доброто обслужване и просперитета на компанията.”*

Когато имате предвид какво бихте могли да постигнете заедно, изразите би трябвало да следват формулата:

*„ Тъй като бизнесът Ви се разраства, Вие ще се нуждаете от професионалисти, които да обслужват качествено новите и текущите Ви клиенти. Именно такива умения ще откриете в автобиографията ми, придобити от интензивната ми работа за...” или “Наблюденията ми върху Вашия тип производство показват, че едно от най-трудните неща е да бъдат мотивирани обикновените работници към*

80

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*



*себераздаване и безкомпромисно качество. Сигурен съм, че с моята практика ще успеем да направим това, благодарение на.....”*

## **5. Използвайте правилото на тройката**

Правилото гласи, че хората могат да запомнят за нас най-много три неща. Методът е доказал ефективността си при продажбите, например. Помним, че автобиографията и мотивационното ни писмо са всъщност точно това – начин „да се продадем“ на работодателя.

Ето защо, когато пишете мотивационното си писмо, мислете за онези три неща, които би запомнил „клиентът“ ви.

В практически план, можете да подчертаете следните три неща за себе си:

- ! От кого сте разбрали за свободната длъжност.
- ! Кое от образованието и квалификацията, които имате, ще бъде особено полезно за качествената и резултатна работа на тази длъжност.
- ! Колко и какъв професионален опит от предишна/и длъжност/и, който е еднакъв, сходен или подобен на опита необходим за изпълнение на обявената свободна позиция. Тук можете да направите до два акцента на предишни длъжности и трудов опит за сметка на един акцент върху вида си образование и професионална квалификация.

Информацията за вашия опит, образование и квалификация трябва да е надлежно документирана в автобиографията - да е описана там и да са приложени съответните доказателствени документи, ако такива са поискани на етапа на кандидатстването. Ако не са – имайте готовност да ги представите при интервюто си.

## **6. Когато говорите за опита, образованието и желанието си – използвайте думи за действие.**

Както в автобиографията, както в процеса на продажба, чрез думи за действие или състояние, най-добре представяш онова, което си постигнал, което правиш или което искаш да направиш. Не използвайте описания, не използвайте определения, махнете украсите.

## **7. Оформление, правопис и стил на текста.**

- Разделете изложението си на абзаци, следвайки логиката му.
- Когато искате да обърнете внимание на дадена дума или израз, можете да я удебелите или да промените курсива. Не прекалявайте!
- Подберете хубава хартия, по-плътна, светла, така че документът да бъде представителен.

- Езикът – внимавайте за правописни или граматически грешки. Извън офис пакетът, с който работите, Интернет дава прекрасна възможност както за проверка на правописа на думите, така и за някои общи словоредни решения. Можете да направите справки на:
  - <https://slovoed.com>
  - <https://kaksepishe.com>
  - <http://pravopis.jabse.com>

## 8. Бъдете активни!

Обикновено, повечето мотивационни писма завършват с изрази като:

*“Надявам се, че ще ме потърсите, за да разговаряме за моята кандидатура”* или *“Ще се радвам да се свържете с мен на телефон .... или е-мейл ....”*  
Истината е, че тези формули идват от препоръките на различни консултанти или сайтове, в които се представят съвети за начин на писане и представяне на мотивационни писма и автобиографии.

Ако познавате добре способностите си, уверен/а сте в това, което знаете, можете и правите, бъдете активната страна в случая. Вие поискайте среща!

- *Ще се свържа с Вас в началото на следващата седмица, за да уговорим среща.*
- *Очаквам да се видим скоро, за да обсъдим как можем да .....*
- *Бих желал/а да се видя с Вас към края на тази седмица. На срещата ни ще можем да обсъдим идеи за ....., както и да Ви демонстрирам резултатите от последните .....*
- *Ще се свържа със секретарката Ви в началото на следващата седмица, за да определим дата и час за среща.”*

Това са само част от изразите, които бихте могли да използвате... Ситуацията и собственият ви опит могат да подскажат дори по-уместни изрази. Така демонстрирате самочувствие, готовност за действие и решимост, разбиране за ценността на времето както на бъдещия работодател, така и на своето собствено. Подходът е и психологически сигнал, че желаете работата, мотивирани сте да я вършите и имате ясна идея какво да правите.

Друг възможен начин на действие е да завършите мотивационното си писмо, за да ви потърсят. Най-добрият начин е въпросът да бъде в самия край на мотивационното писмо. Например:

*„В автобиографията ми ще откриете, че на последните си три длъжности съм координирал голям брой служители и заедно сме постигали чудесни резултати – (посочете какви точно са резултатите). Нали такъв човек търсите и във Вашата фирма?”* Добре е да уточним, че подобни подходи са препоръчителни предимно за

82

*Това помагало е разработено от „ПЛАМ“ ЕООД в изпълнение на дейностите по Проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“, финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове.*

хора, които кандидатстват за позиции в управлението, продажбите и услугите, защото там се очаква динамичност и агресивност.

В никакъв случай въпрос от типа „Ще ме наемете ли?“ - това би било глупаво.

## НЕ ЗАБРАВЯЙТЕ!

- ! Винаги правете проучване за компанията, в която кандидатствате и покажете, че знаете с какво се занимава, включвайки някой детайл в писмото. Например, ако сте прочели в сайта им, че работят с технологията X, можете да вмъкнете: „Познавам добре технологията X, която се използва във вашата компания, тъй като съм работил 3 години с продуктите A, B и C, и съм постигал такива резултати.“
- ! Подкрепяйте твърденията си с факти. Не казвайте просто „притежавам отлични търговски умения“, а дайте доказателство за това. Например: „През последните 3 години работих като търговски представител и моите продажби ме поставиха в топ 3 на най-продуктивните търговци в предишната ми компания.“
- ! Използвайте ключовите думи от обявата. Работодателят е мислил при изготвянето на обявата и е вложил в нея някои ключови думи, които изразяват най-важните за него качества и умения, които търси в кандидатите. Използвайте ги във вашия текст и покажете, че отговаряте точно на тях.

## ПРИМЕРНО ОФОРМЛЕНИЕ НА МОТИВАЦИОННО ПИСМО

Фамилия и име.....

Адрес.....

Телефонен номер/мобилен телефонен номер

Име на компанията.....

На вниманието на:.....

Място и дата .....

Предмет: Мотивационно писмо

### Уважаеми г-н/г-жо (Фамилия)

Кажете конкретно как сте научили за позицията или организацията – от брошура, уеб сайт, семеен приятел, който работи в организацията и т.н. Уместно е да се спомене името на човекът, който ви е препоръчал кандидатстването за длъжността.

Насочете вниманието към елементите на вашата подготовка – образование, лидерство, опит, които имат отношение към позицията, за която се стремите. Бъдете възможно най – точни с примери.

Аргументирайте се защо искате да работите точно тази работа в точно тази фирма.

Заклучение, например: „Смятам, че посочените мои качества и опит ме правят идеалния кандидат за предлаганата от вас позиция. Очаквам датата на интервюто!“

С уважение/ искрено Ваш

Подпис .....

## ЕСЕ – СЪЩНОСТ И ТЕХНИКИ НА СЪЗДАВАНЕ.

Оценките от завършеното училище показват дали можете да се справите с обучението в колежа/университета, в който кандидатствате, но не показват всичко от вас. Есетата за прием са изключително важни, защото членовете на комисиите за прием искат да знаят за вас повече от това, което показват оценките и препоръките ви. Искат да знаят дали ще можете да се влееете в социалната структура на организацията им, така че есето е начин да споделите кое ви прави неповторим/а – опитът ви, личността ви, гледната ви точка, ценностите и интересите ви – всичко извън лекционната зала.

Запомнете, че есето не е самостоятелен документ. То е част от пакет, който комисията за прием вижда. Но този пакет е единственият, който ви представя. Той е вашата снимка. Комисията ще види, прочете и анализира единствено представените в пакета факти. Особено при университетите, много малко от които провеждат събеседване за прием, може да се приеме, че нямате друга възможност да представите себе си, освен с тези писмени документи – академична справка, резултати от тестове, препоръки, формуляр за кандидатстване, сертификати за постижения и най-вече - есето.

И не забравяйте, че хиляди хора, с почти еднакви резултати от завършеното образование, кандидатстват с вас. Есето ви е единственият източник на информация, който може да направи разликата между тях и вас.

**Ключовият съвет за писане на есе за прием е, че когато го пишете, трябва да си представяте, че говорите лично с комисията за прием.**

Напишете това, което бихте казали за себе си на комисията, ако имахте възможност да се срещнете лично с тези хора. Използвайте тази възможност целенасочено и пълноценно. Възможно е да сте писали есета като част от езиковите или академичните тестове (напр. TOEFL, IELTS, SAT и пр.). Комисията за прием има достъп и до тези есета, и също ги чете, но единствено с цел да оцени езиковите ви умения, а не за да се запознае с личността ви. Понякога есетата от тестовете и мотивационните есета се сравняват като ниво на изказ, за да се прецени как се справяте самостоятелно, без външна помощ.

Есетата могат да бъдат няколко вида:

- по зададена от университета тема,
- по конкретни въпроси или
- общо „мотивационно есе“.

Ето какво изисква колежът на Harvard University:

1. Представете накратко своите извънкласни занимания или професионален опит (до 150 думи).

2. Напишете мотивационно есе от минимум 250 думи или есе на тема по ваш избор, или по някоя от шестте теми посочени по-долу. Няма да цитираме темите, но ще обобщим, че са свързани с представяне на ваши постижения, етични дилеми, трудни моменти, личности, от които сте били силно повлияни, академичните ви интереси, очаквания ви принос към университета.

Не забравяйте, че тези, които четат есето ви, вече са прегледали много такива и им предстои да гледат още. Меко казано, те са отегчени и уморени. Вниманието и симпатията ми могат да бъдат привлечени само от нещо искрено, лично, истинско и – казано с подходящите, изразителни и малко на брой думи.

Не бива да забравяте, че най-важното е да се обърне внимание на същината на въпросите, които са зададени.

Ако имате възможност, използвайте помощ от квалифицирано лице, което може да оцени дали успявате да се справите с двете задачи – да впечатлите и да отговорите на зададените въпроси.

## ГРЕШКИ ПРИ ПИСАНЕТО ЗА ЛИЧНОТО В ЕСЕТО

Говорейки за личното и искреното, има някои положителни неща, които споделени в есе за университет могат да бъдат възприети скептично от комисиите по прием:

**1. Самохвалство** за добри оценки или постижения. Комисиите по прием имат всичките ви оценки/постигания и могат да ги видят. В есето трябва да напишете това, което те няма къде да прочетат.

**2. Прекаляване с творческия подход.** Есето трябва да е уникален разказ, но все пак историята, която разказвате трябва да има връзка с вашите умения и знания, опита ви и защо искате да учите в дадения университет или да влезете в дадената общност.

**3. Доброволческите разкази.** Комисиите по прием са буквално залети от такива истории. За да се споделя опит като доброволец, историята наистина трябва да бъде уникална и все пак – как този опит се връзва с желанието ви да учите в конкретния университет.

**4. Имах щастието да израсна в прекрасна среда с любящо и подкрепящо семейство.** Някои кандидати много държат да напишат, че са изключително щастливи, че са израснали в прекрасна среда с любящо семейство. И в масовия случай, кандидатът се възприема като човек от привилегирована среда, което – при тенденцията за разнообразяване на социалната среда на обучаеми или участници в

екипите, просто е един голям минус. Важно е да посочите с какво допринасяте, а не, че сте имал късмета да се родите и растете в идеалната семейна среда.

**5. Описване на несгоди и лични трагедии** е другата крайност. Борбеността и готовността да се справяте с предизвикателствата на живота са ценно качество, но когато влезете в подробности за трудностите и трагедиите, които са ви сполетели - трудно ще уловите положителните емоции на четящите.

**6. Обсебване от спорта.** Описания на спортните постижения и вълнения също е груба грешка. Правилото е: “Стойте далече от истории за спортни триумфи!”

**7. “Бях лош..., но вече аз съм повече от добър.”** Няма логика в изтъкването на промяната от мързелив и разпилян към подреден и целеустремен. Никой не се интересува от житейските ви перипетии и промени. Искат да видят какъв човек сте и какви способности, които допринасят в техния екип, сте.

**Опишете това, което ви прави най-добрият кандидат за университета или екипа, в които искате да влезете, защо си пасвате, защо сте едни за други.**

## НАЙ-ВАЖНИТЕ ОПОРНИ ТОЧКИ

### 1. Бъдете откровени.

Не оставяйте писането на есето на друг човек, колкото и подготвен да е той. Това няма да сте вие. Може да му го прочетете, да чуете мнението му, да послушате съветите му – но пишете вие.

Без да забравяте, че „говорите“ с комисията или екипа за прием, не бъдете прекалено официални и формални в изказа си, пишете така, сякаш им говорите. Но – това не трябва да бъде за сметка на правописа и грамотния изказ.

Можете да използвате чувството си за хумор.

Каквато и тема да изберете, бъдете сигурни, че тя искрено ви вълнува и е важна за вас, а не защото с нея ще впечатлите или защото е модерно да се пише и говори по нея. Опишете свой собствен опит, хоби, дори странност, които могат да изтъкнат силните ви страни, без да се притеснявате да пишете и за някои свои недостатъци.

### 2. Впечатлете четящия в началото.

Борите се с огромна купчина от есета за вниманието на четящия. С неговата умора, раздразнение, настроение, мисли. Ето защо, започнете есето си с изречение или израз, които биха привлекли вниманието му. Това може да е смело изявление, уместен цитат, поставен въпрос или описание на ситуация.

Започването на есето с ясно изразено становище, теза, е най-добрият начин да си помогнете в изложението, защото тя ще фокусира аргументацията ви.

### **3. Задълбочавайте се.**

Някои от кандидатите мислят, че биха впечатлили комисията, ако струпат факти, цифри, описание на дейности, като спортни победи или доброволчески дейности. Истината е, че членовете на комисията се интересуват повече от това кои сте вие, кое точно ви прави забележим. Те искат да знаят кое ви е довело до този етап в живота ви. Така че, нека четящите есето ви разберат как спечелените състезания си ви развили като личност, приятел или лидер. Как доброволческото участие ви е насърчило да търсите образование и е провокирало нови ваши желания за бъдещето? Какво сте открили за себе си, преминавайки през победи, участия, загуби и т.н.?

### **4. Показвайте, не разказвайте.**

Иде реч за това, че можете да направите есето си много по-впечатляващо когато, вместо изброяването на постижения и дейности, използвате разкази за случки или анекдоти.

### **5. Опитайте се да направите нещо различно.**

Това означава да се опитате да подходите от различна гледна точка към темата, по която пишете. Докато повечето кандидати пишат за успехите и постиженията си, защо вие да не пишете за неуспехите и загубите си? Те са не по-малко силни мотиви за промяна и развитие. Възможно е да изберете и тема, различна от масовите като спортни успехи или успехи в училищни състезания, доброволчество, лични постижения и преодоляване на предизвикателство. Това е по-добрият избор от опита да пишете „оригинално“ по тях.

Важно е да помните, че различната гледна точка по една тема не може да бъде самоцел, тъй като рискувате да изпаднете в „оригиналничене“. Тук на помощ отново идва основния съвет – бъдете себе си.

### **Защо есе при прием в университет или творческа общност?**

Защото това е личното изявление на кандидата. Начинът на комисията по прием да се запознае или да добие представа за него. Максималният обем на текста обикновено е около 500 – 650 думи. По същество, есето трябва да отговори на следните въпроси на комисията по прием: Кой е този човек? Какво ценно и стойностно нещо ще донесе този човек на университета или организацията ни? Може ли да пише (да се изразява) този човек?

Отговорете им!



## **ПОЯСНЕНИЕ**

*Материалите в този пакет обобщават основните пунктове от тематичните занимания в рамките на обучението за развитие на меки умения на студентите, участващи в дейност 3.4 „Развитие на меки умения на студентите“ по проект BG05M2OP001-2.016-0004-C01 „Икономическото образование в България 2030“.*

*Целта им е да подкрепят подготовката на участниците като предоставят в писмен вид засегнатите теми и споделена информация.*

*Не са използвани, не се използват и не могат да бъдат използвани с друга цел.*

*Изразените тук становища и мнения по никакъв начин не могат да се възприемат като позиция или друго обвързващо действие на финансиращата изпълнението на проекта оперативна програма и свързаните с нея лица, звена и институции.*