



EPWESS

ECVET support to entrepreneurs

IO4 – TRAINING GUIDE



Erasmus+

ИНДЕКС

Модул 1.....	5
Стратегическо планиране	5
ВЪВЕДЕНИЕ	6
УЧАСТИЕ.....	6
Кой трябва да участва?	7
КЛЮЧОВИ АСПЕКТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ ПЛАН	9
РАЗМЕР НА КОМПАНИЯТА.....	10
ПОЛЗИ.....	10
ДЕФИНИЦИИ	12
СТЪПКИ В СТРАТЕГИЧНОТО ПЛАНИРАНЕ	13
1. МИСИЯ ЗА БИЗНЕСА	13
2. ВИЗИЯ	15
3. ПРЕВОД НА ВИЖДАНЕТО В КРАТКОСРОЧНИ И ДЪЛГОТЕМНИ ЦЕЛИ	16
Определение на целта:.....	19
4. ПОСТАВЯНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ	19
SWOT анализ на бизнеса	20
Анализ на околната среда PESTEL.....	24
<i>Анализ на конкуренцията</i>	26
5. ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСА	27
СТРАТЕГИЧНО ПЛАНИРАНЕ	34
КОМУНИКАЦИЯ	36
Контролен списък за стратегическо планиране	38
Модул 2.....	39
Съдържание на курса по маркетинг и комуникация.....	39
Определение на маркетинга.....	40
Различни подходи към маркетинга	40
Маркетингов план.....	45
Анализ на бизнеса	46
Специфични инструменти за анализ на бизнеса.....	50
Разработване на стратегията	56
Инструменти за популяризиране и комуникация.....	61
Традиционни инструменти:.....	61
Онлайн инструменти:.....	63
Модул 3.....	70
Съдържание на курса за стратегическо планиране и определяне на цели.....	70
Настройка на мисията и визията	73
Как да напиша изявление за визия.....	73
Как да напиша мисия	76
Определете ценностите и проблемите на компанията	78
Swot анализ.....	78
Ценности и проблеми	82
2.1 Анализ на пропуските	84
Поставяне на цели и задачи.....	87

3.1 Поставяне на цели	88
Поставяне на цели и разработване на план за действие	95
Резултати от мониторинга	101
Мониторинг и оценка	102
Доклади	106
Обратна връзка	108
Въпросник за съдържанието на курса за стратегическо планиране и определяне на цели	109
Модул 4.....	113
Способности в управлението на човешките ресурси	113
Създаване на стойност на човешките ресурси	114
Хора.....	115
Връзки.....	127
производителност	131
Развитие	140
Различни подходи към управлението на човешките ресурси	154
Бюрократичен	154
Професионален	157
Пазар.....	159
Гъвкавост	163
Въпросник на курса за човешки ресурси	164
Модул 5.....	170
Управление на проекти	170
Каква е точната дефиниция на проект?	171
Общи условия и какво включва проект.....	171
Характеристики на проекта	171
Стъпки и структура	175
Въведение в стъпките: определяне на целите	175
Насоките на WBS.....	178
Пример за WBS	179
Успех и неуспехи на проект	180
УСПЕХ НА ПРОЕКТА.....	181
Придобиване на напречни умения	182
Въпросник	185
Модул 6.....	186
Инструмент за оценка за обучители на предприемачи.....	186
Контекст	187
Как се оценяват професионалистите?.....	188
Въпросник	189

По време на процеса на картографиране партньорството събра въпросници от службите за подкрепа на предприемачеството, целящи да открият основните потребности от обучение на тези оператори, свързани с предложените ключови дейности.

В резултат на това изследване разработихме този изход, за да ги подкрепим да подобрят уменията и знанията на работното място чрез подбора на тези с висока средна стойност сред разследваните държави.

Обучение					
	Италия	Португалия	Турция	Испания	Средно аритметично
1	4,13	3,82	4,56	4,30	4,20
2	3,75	4,36	4,56	3,70	4,09
3	3,75	2,63	4,67	4,20	3,81
4	3,63	4,27	4,67	4,90	4,37
5	2,50	3,78	4,78	3,20	3,56
6	2,38	4,18	4,67	3,50	3,68
7	4,25	4,09	4,56	3,40	4,07
8	4,13	3,91	4,67	4,00	4,18
9	4,25	4,55	4,67	4,50	4,49
10	3,88	3,67	4,67	4,40	4,15
11.	3,75	3,00	4,78	3,50	3,76
12	4,38	4,00	4,78	3,90	4,26
13	2,88	4,00	4,78	3,70	3,84
14.	3,13	4,09	4,89	4,10	4,05
15	3,50	3,88	4,67	4,10	4,04
16.	4,25	4,09	4,78	3,70	4,20
17	4,33	3,64	4,67	3,80	4,11
18.					

МОДУЛ 1:

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

ВЪВЕДЕНИЕ

Често погрешно схващане е, че стратегическото планиране е само за големи компании. Но реалността е, че повечето предприятия могат да спечелят значително от упражнението. Стратегическото планиране включва разглеждане на това къде искате да бъде вашата компания през следващите 3 до 5 години и определяне на това, което трябва да направите, за да стигнете до там. И така, стратегическото планиране е всеобхватен процес за определяне на това какъв бизнес трябва да стане и как той може най-добре да постигне тези цели или цели.

Стратегическото планиране оценява пълния потенциал на бизнеса и изрично свързва целите на бизнеса с действията и ресурсите, необходими за постигането им. Той предлага систематичен процес за задаване и отговаряне на най-критичните въпроси, изправени пред мениджърския екип - особено големи, неотменими въпроси за ангажираност с ресурси.

Стратегическото планиране възвръща тази страст към това, което правите. Ако имате реален план с цели, много е полезно да постигнете всеки етап. Това чувство на удовлетворение изгражда инерцията, която трябва да изтласкате още повече.

Въздействието на бизнес плана в два термина:

Management

•Helping the entrepreneur learn more about managing his/her business

Efficency

•Organize the business more efficiently

УЧАСТИЕ

За да бъде стратегическото планиране успешно и смислено, трябва да има активно и ентузиазизирано участие от множество нива във фирмата, за да се внесе най-много опит в процеса на планиране и да се гарантира, че плановете се правят въз основа на пълната и актуална информация за оперативните дейности по формата и условията на пазара.

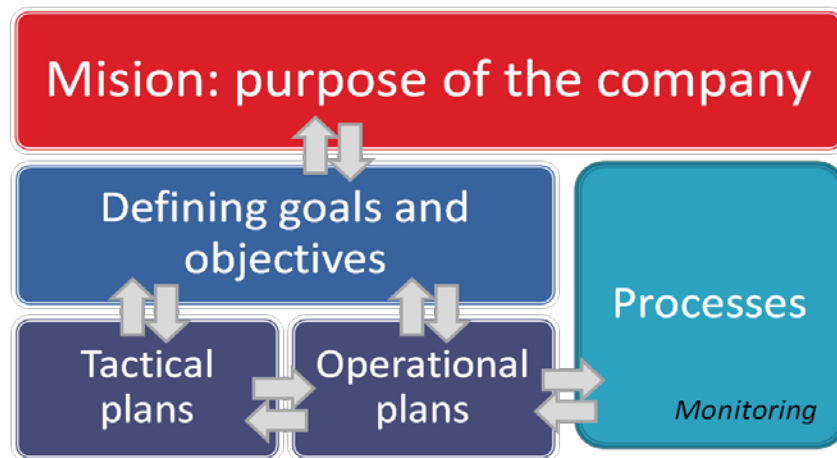
Необходимо е и активно участие на служителите, тъй като фирмената стратегия е не само целите и задачите на цялата фирма, но и изчерпателен набор от тактически и оперативни планове, които оказват влияние върху дейността на всички вътре в компанията. Признаването, че планирането е съвместно упражнение, може да изисква някои промени в стила и културата на управление на компанията. Мениджърите трябва да бъдат отворени за иновации, промени и нови начини за правене на бизнес и комуникация.

Кой трябва да участва?

Процесът на стратегическо планиране помага на организацията да изясни, консолидира или установи стратегическата си рамка. В стратегическата рамка са заложили ценностите и визията на организацията. Поради това е важно да се включи цялата организация поне в част от процеса на планиране. Ние предлагаме:

Planning	•Management team
Context	•Staff •Board members
Vision, values and mission	•Staff •Board members
SWOT	•Professionals Staff •Board members
Strategic options	•Professionals Staff •Board members
Organizational structure	•Management team

КЛЮЧОВИ АСПЕКТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ ПЛАН



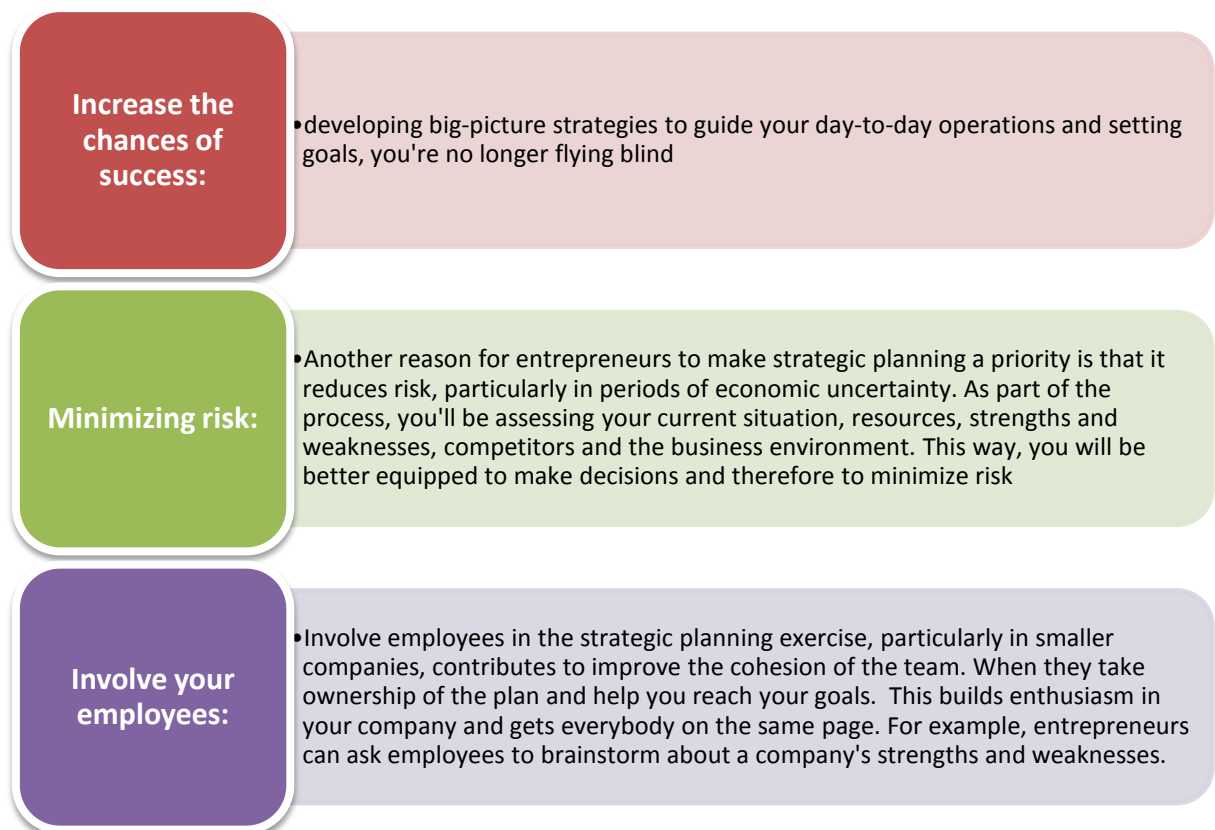
На първо място трябва да дефинираме мисията (следващите части на документа ще ви помогнат). То трябва да бъде ясно, кратко и обобщено и всеки служител трябва да може да говори за това. След това трябва да дефинираме цели и задачи. За да направим това, можем да използваме много инструменти, които ще бъдат обяснени тогава. Тези цели и задачи са основни етапи на изпълнението, които трябва да бъдат постигнати, за да се провери аванса на компанията. Тактическите и оперативни планове, основани на целите и задачите, помагат на служителите и мениджърите на всяко ниво да действат по начин, който съответства на преследването на целите и задачите на компанията. Разработване на процеси за непрекъснато наблюдение на ефективността на плана и идентифициране на промените в компанията. Извършва се мониторинг, за да се гарантира, че планът се изпълнява правилно и да се разкрият методи за подобряване на процеса на планиране. Информацията, събрана от процесите на мониторинг, трябва да се използва като ценен вход за следващия цикъл на планиране.

РАЗМЕР НА КОМПАНИЯТА

Размерът е тясно свързан с формализирането. Като цяло е по-вероятно по-големите организации да са по-склонни да идентифицират и приемат официално стратегическо планиране като средство за подобряване на контрола и координацията. За разлика от това, може да се очаква по-малките организации да имат по-малък интерес към официалното стратегическо планиране, защото „тяхната среда е разбираема и техните вътрешни операции се управляват от един човек или малък екип“ и по този начин има по-малко усетена нужда от систематично официално сканиране, обширен вътрешен анализ или изготвяне на обширни и подробни планове за далечни разстояния. Въпреки че това има големи ползи за малките компании от стратегическо планиране.

ПОЛЗИ

Следващата илюстрация показва предимствата на дизайна на стратегически план:



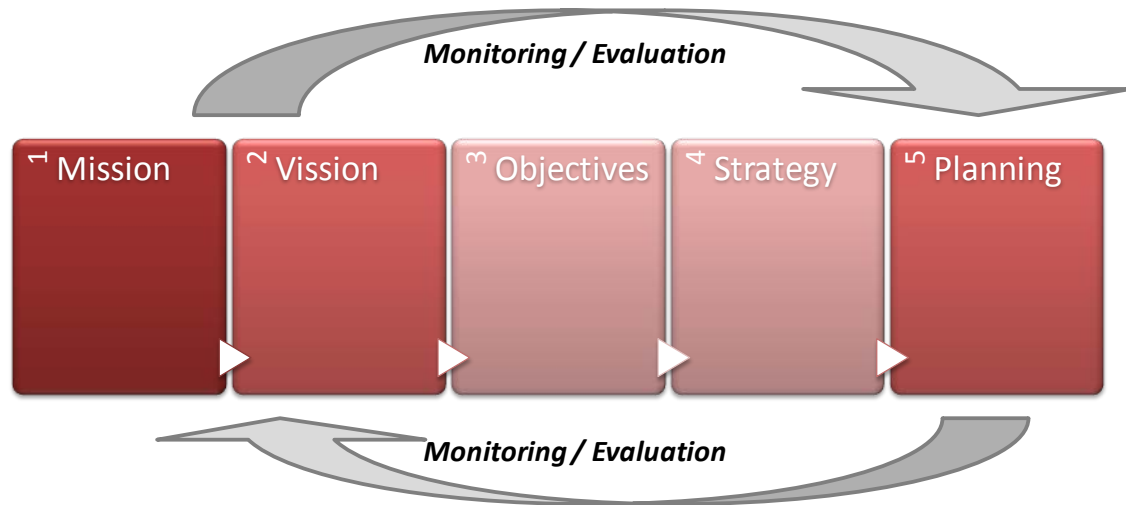
С един поглед стратегическото планиране ви позволява да:



ДЕФИНИЦИИ

Mission	<ul style="list-style-type: none">•An organization’s mission is its primary business or purpose; it describes what an organization does, for whom, and its benefit. The mission of an organization is not a time-bound objective.
Vision	<ul style="list-style-type: none">•A vision is an ideal that an organization intends to pursue. It links the organization to the future by articulating instantiations of successful execution of the mission. An organization’s vision is a source of inspiration and can be broader than the organization’s capabilities. It might, in fact, describe what can be achieved in a broader environment if the organization and others are successful in achieving their individual missions.
Values	<ul style="list-style-type: none">•are directive statements that articulate the constraints an organization chooses to place upon the way it achieves its goals. Guiding principles embrace core values and are used to shape an organization’s strategy. Guiding principles reflect long-term intentions, but are not necessarily permanent
Goals	<ul style="list-style-type: none">•Goals are broad, measurable, aims that support the accomplishment of a mission
Objectives	<ul style="list-style-type: none">•Objectives are specific, quantifiable, lower-level targets that indicate an accomplishment of a goal
Strategy	<ul style="list-style-type: none">•A strategy is a derived approach to achieving the mission, goals, and objectives of an organization. It supports the organizational vision, takes into account organizational enablers and barriers, and upholds its guiding principles. Strategic Plan A strategic plan is a document that results from a strategic planning activity. It elaborates the organizational strategy and documents the elements that influence it.

СТЪПКИ В СТРАТЕГИЧНОТО ПЛАНИРАНЕ



1. МИСИЯ ЗА БИЗНЕСА

Изложението на мисията на бизнеса е изявление за целта на бизнеса, което има за цел да обедини бизнеса, за да се съсредоточи върху една обща страница. Нарича се още фирмена мисия, корпоративна мисия или корпоративна цел.

Добре формулираното изявление на мисията ще постави всички заинтересовани страни (от ръководството до служителите до акционерите) „на една и съща страница“ и ще накара всички заинтересовани страни да мислят по същия начин.

И така, това е писмена декларация за основната цел и фокус на организацията, която обикновено остава непроменена във времето:

- Филтри за отделяне на важното от не,
- Посочете кои пазари ще бъдат обслужвани и как, и
- Предайте чувство за предвидена посока на цялата организация.

Мисията се различава от визията по това, че първата е причината, а втората е ефектът; мисията е нещо, което

трябва да се изпълни, докато визията е нещо, което трябва да се преследва за това постижение.

Един лесен начин да напишете мисия е да се съсредоточите върху: три важни начина:

- какво прави компанията за своите клиенти;
- какво прави компанията за своите служители;
- какво прави компанията за своите собственици.

Пример:

- ЯБЪЛКА: „Apple проектира Mac, най-добрите персонални компютри в света, заедно с OS X, iLife, iWork и професионален софтуер. Apple води революцията в цифровата музика със своите онлайн магазини за iPod и iTunes. Apple е преоткрила мобилния телефон с революционния си магазин за iPhone и App и определя бъдещето на мобилните медии и компютърни устройства с iPad. "
- ИКЕА: „Нашата визия е да създадем по-добро ежедневие за [sic] много хора.“ За своя заслуга той продължава да определя „останалата част от мисията“, която може да бъде само ИКЕА: „Ние правим това възможно, като предлагаме широка гама от добре проектирани, функционални продукти за обзавеждане на дома на цени толкова ниски, че колкото се може повече хора колкото е възможно, ще могат да си ги позволят. "
- Sweetgreen: „Основана през 2007 г., Sweetgreen е дестинация за вкусна храна, която е едновременно здравословна за вас и е съобразена с вашите ценности. Ние произвеждаме местни и органични съставки от фермери, които познаваме, и партньори, на които имаме доверие, подкрепяйки нашите общности и създавайки значими взаимоотношения с хората около нас. Ние съществуваме, за да създаваме преживявания, където страстта и целта се обединяват. "

- Rutabaga Sweets е компания за гостоприемство, посветена на предоставянето на висококачествени десерти в комфортна обстановка за клиенти, които търсят забавно „гурме“ изживяване извън ресторантите. Възнамеряваме да реализираме достатъчно печалба, за да генерираме справедлива възвръщаемост за нашите инвеститори и да финансираме непрекъснат растеж и развитие на качествени продукти. Също така поддържаме приятелска, честна и креативна работна среда, която зачита многообразието, новите идеи и упоритата работа.

2. ВИЗИЯ

Визията е реалистична мечта за бизнеса за в бъдеще. Имайки предвид изявлението на мисията, трябва да се създаде визия и всички заинтересовани страни да „купят“ визията. Визията обикновено е фокусирана в дългосрочен план и рисува картината на това къде трябва да се насочи бизнесът или как трябва да изглежда бизнесът в дългосрочен план в почти перфектна среда.

Според Томпсън, Strickland & Gamble, (2005), добрата визия трябва да бъде малко извън обсега на компанията, но напредъкът към визията е това, което обединява усилията на компанията. От друга страна, Kotter, (1996) определя, че добре работещата декларация за зрението трябва да съдържа следните характеристики:

- Графика: Нарисувана е ясна картина за вида компания, която ръководството възнамерява да създаде, и пазарната позиция, към която се стреми компанията.
- Посока: от съществено значение е да се определи дестинация за компанията, като се покаже видът на бизнеса и стратегическите промени, които може да предстоят.

- Гъвкав: компаниите работят в турбулентна среда; добре формулираната визия трябва да може да се адаптира към всички промени, които могат да се развият в бъдеще.
- Фокусирано: Мениджърите трябва да вземат решение въз основа на конкретни насоки за разпределяне на ресурсите.
- Трайна: визията за една компания трябва да бъде поставена по такъв начин, че тя да се обръща към дългосрочния интерес на своите акционери.
- Лесна за комуникация: не на последно място; една визия не трябва да бъде толкова сложна и трудна за разбиране. Трябва да е лесно за обяснение и комуникация.

И накрая, ценностите дефинират набора от принципи, убеждения и правила, управляващи управлението на организацията. Съставят организационната култура и организационната подкрепа (Stephen, R. 2010).

3. ПРЕВОД НА ВИЖДАНЕТО В КРАТКОСРОЧНИ И ДЪЛГОТЕМНИ ЦЕЛИ

Целта на компанията е резултатът, който организацията би искала да постигне в световен мащаб в дългосрочен план. Хвърлете неговата мисия и положението на околната среда. Целта на поставянето на цели за една компания е насочена към; превръщайки своята визия в конкретни цели за изпълнение и създава критерии за проследяване на изпълнението. Той ефективно описва действията, необходими за изпълнение на дадена задача. Това може да се направи с оглед на техниките, които една организация ще използва за постигане на успех в продажбите, цели за обслужване на клиенти, финансови цели и всякакви други измерими стремежи на компанията.

Трябва да поставим краткосрочни и дългосрочни измерими и постижими цели, които в крайна сметка да доведат бизнеса до неговата визия, както е заложено за бизнеса. Чрез свързване на целите с Визията, бизнесът ще се съсредоточи върху

постигането на „бъдещата реалистична мечта“, която си е поставил. За да могат стратегическите цели да бъдат измерими и достъпни, те трябва да бъдат изложени по структуриран начин, като например измерване на всяка цел спрямо рамката на целите SMART.

Целите на SMART са:

Specific	•well defined and clearly stated - (What exactly are we going to do, with or for whom?)
Measurable	•quantifiable or absolutely calculable - (Is it measurable and are we able to measure it?)
Achievable	•realistic under the circumstances (Can we get it done in the timeframe, in the climate, with the amount of money?)
Relevant	•supporting accomplishment of the mission and contributing to realizing the vision in the long term. (Will this objective lead to the desired result?)
Time bound	•time based (corresponding to the period of the business plan) (When will we accomplish, achieve the result?)

След като целите са определени по този начин, те ще бъдат оценявани и преоценявани непрекъснато, за да се установи дали бизнесът реализира целите по пътя си към своята Визия.

Финансовите и стратегическите са двата основни типа цели, които трябва да постигне успешната компания.

Финансовите цели са определени да бъдат измерени в парично изражение за постигане на следното:

- Увеличение на процента на годишните приходи

- Годишно процентно увеличение на печалбите след данъци
- Увеличение на годишната печалба на акция
- Годишно увеличение на дивидентите
- Марж на печалбата от X%
- Процентно увеличение на възвръщаемостта на капитала
- Увеличение на стойността на притежателя на акции
- Силни облигационни и кредитни рейтинги
- Достатъчни вътрешни парични потоци за финансиране на 100% от новите капиталови инвестиции
- Стабилни доходи по време на рецесия От друга страна, стратегическите цели са планирани цели, които организацията планира да постигне, които могат да включват следното:
 - Спечелване на определен процент от пазарния дял
 - Постигане на по-ниски общи разходи от конкурентите
 - Изпреварване на ключови конкуренти и производителност на продукта или качество или обслужване на клиентите
 - Извеждайки увеличение на процента на приходите от продажба на нови продукти през предходните 5 години
 - Постигане на технологичен лидерски кораб
 - Имате по-добър избор на продукти от съперниците
 - Укрепване на апелацията на марката на компанията
 - Наличието на по-силен национален или глобален капацитет за продажби и дистрибуция от конкурентите
 - Постоянно получаване на нови или подобрени продукти на пазара пред конкурентите

В обобщение, резултатът за определяне на финансова цел е фокусиран върху подобряване на финансовите резултати. Средно, докато резултатът от стратегическата цел се фокусира върху подобряване на жизнеността на конкуренцията и бъдещата бизнес позиция.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА ЦЕЛТА:

В зависимост от това какъв подход използвате, има много различни имена за различните нива на целите и задачите

- Вашата обща цел, която определяме като натрупаните ползи, на които ще се ползват бенефициентите, когато работата по разработката е успешна; и
- Вашата непосредствена цел или целта на проекта, която описва конкретната ситуация, която проектът или организацията се надява да доведе.

4. ПОСТАВЯНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ

На този етап ще бъдат анализирани и взети решения за различни възможни планове за практически действия за постигане на стратегическите цели. В основата на решението за това кои планове за действие ще бъдат изпълнени са следните:

- Какви са различните възможни планове за постигане на целите?
- Кой ще изпълни плановете?
- С какво ще се изпълни планът (какви ресурси са необходими и налични ли са ресурсите)?
- До кога планът ще бъде изпълнен?

Тези планове ще бъдат специфични за бизнеса и отрасъла и ще трябва да се направи подробен анализ на всяка среда, преди да се вземе решение за хода на действие. След като бъде взето решение за начина на действие, може да се изготви бюджет. Теоретично бюджетът е израз във финансово изражение на стратегическите и оперативните планове на дадена организация за предстоящ период от време

SWOT АНАЛИЗ НА БИЗНЕСА

Всеки бизнес трябва да е наясно със своите силни, слаби страни (вътрешна среда) и своите възможности и заплахи (външна среда), за да може да планира бъдещето си. SWOT анализ помага на собственика на бизнес да идентифицира собствените си силни и слаби страни, както и всички възможности и заплахи, които могат да съществуват в конкретна бизнес ситуация.



Най-лесният начин да започнете да попълвате всеки квадрант в матрицата по-горе е като отговорите на поредица от въпроси. За силни страни трябва да помислите за атрибутите на себе си и бизнеса си, които ще ви помогнат да постигнете целта си.

Strengths

- What do you do well?
- What are your unique skills?
- What expert or specialized knowledge do you have?
- What experience do you have?
- What do you do better than your competitors?
- Where are you most profitable in your business?

За слабости трябва да помислите за атрибутите на себе си и бизнеса си, които биха могли да навредят на напредъка ви в постигането на целта ви.

Weaknesses

- In what areas do you need to improve?
- What resources do you lack?
- What parts of your business are not very profitable?
- Where do you need further education and/or experience?
- What costs you time and/or money?

За възможностите трябва да помислите за външните условия, които ще ви помогнат да постигнете целта си

Opportunities

- What are the business goals you are currently working towards?
- How can you do more with your existing customers or clients?
- How can you use technology to enhance your business?
- Are there new target audiences you have the potential to reach?
- Are there related products and services that provide an opportunity for your business?

За заплахите трябва да помислите за външните условия, които могат да навредят на представянето на вашия бизнес.

Threats

- What obstacles do you face?
- What are the strengths of your biggest competitors?
- What are your competitors doing that you're not?
- What's going on in the economy?
- What's going on in the industry?

ГРЪБИ. Матрицата е стратегически инструмент за анализиране и планиране (основно модифициран SWOT анализ), който прави препратки към Силните, Слабите страни, Възможностите и Заплахите, пред които е изправена компания или организация, за да генерира ефективни стратегии и тактики. Анализът TOWS ви помага да разберете по-добре стратегическите избори, пред които сте изправени. Помага ви да задавате и отговаряте на следните въпроси:

- Как се възползвате максимално от силните си страни?
- Как заобикаляте слабостите си?
- Как се възползвате от възможностите си?
- Как смекчавате и управлявате заплахите си?

Това споразумение ви помага да идентифицирате стратегически алтернативи, които разглеждат следните допълнителни въпроси:

- Силни страни и възможности (S / O) - Как можете да използвате вътрешните си сили, за да се възползвате от съществуващите външни възможности?
- Силни страни и заплахи (S / T) - Как можете да се възползвате от силните си страни, за да избегнете или смекчите реални и потенциални външни заплахи?
- Слабости и възможности (W / O) - Как можете да използвате външните възможности за преодоляване на вътрешните слабости, които изпитвате?
- Слабости и заплахи (W / T) - Какво можете да направите, за да сведете до минимум вътрешните си слабости и да избегнете външни заплахи?









АНАЛИЗ НА ОКОЛНАТА СРЕДА PESTEL

За целите на стратегическото планиране бизнесът трябва да познава средата, в която работи, тъй като пряко ще повлияе на хода на действията. Факторите, които

трябва да се вземат под внимание, са политически, икономически, социален, технологичен, екологичен и правен анализ на околната среда.



	<p>Политическите фактори се отнасят до различни закони (образование, авторско право и заетост например). Но това включва и правителствена стабилност и потенциална корупция. Тези закони могат да бъдат променяни само от политически партии. Те съществуват и всички останали трябва да работят с тях или да плащат правни последици.</p>
	<p>Икономическите фактори са ясни. Те са всичко, което влияе върху състоянието на икономиката, печалбите и приходите. Помислете за данъци, темпове на инфлация, тенденции на фондовия пазар, разходи за труд и други</p>
	<p>Социалните фактори се фокусират предимно върху потребителите и потенциалните клиенти. Тенденциите в покупките, изборът на начин на живот, процентите на населението, нивото на образование и социалните класи влияят върху начина, по който купуват потребителите. Като се има предвид, че всички фирми се нуждаят от клиенти, в този раздел на анализа на PESTLE са поставени големи акценти.</p>
	<p>Технологичните фактори са нивата и напредъкът в технологията. Всеки бизнес използва технология за продажба на продукти. Подходящо е да се проучи достъпът до съвременни технологии, комуникационни методи, нива на технологични промени и цени. Технологичните компании обръщат</p>

	специално внимание на този раздел.
	Правните фактори понякога се считат за подобни на политическите фактори. Но това влияе върху това как компаниите управляват разходите, улесняват бизнеса и се справят с изискванията на продукта. Например, някои фирми изискват няколко патента, за да гарантират, че конкуренцията не копира техните продукти. Но този раздел включва също така законите за потребителите, законите за здраве и безопасност и други.
	Екологичните фактори включват климат (промяна), времето и екологичността на продуктите. Туризмът, горското стопанство и селското стопанство трябва да обърнат допълнително внимание на тези фактори. Лошото време може да означава сериозна липса на печалба

АНАЛИЗ НА КОНКУРЕНЦИЯТА

Непрекъснат процес на сравняване на стратегиите, продуктите или процесите на бизнеса с тези на „най-добрите в класа“ организации. Подобен бенчмаркинг ще помогне на бизнеса да запълни всички пропуски, които може да съществуват по отношение на лидерите в бранша.

Стратегическото планиране е всеобхватен процес за определяне на това какъв бизнес трябва да стане и как той може най-добре да постигне тези цели или цели. Това трябва да се направи по логичен начин с процесния подход, за да се даде възможност на бизнеса да разгърне пълния си потенциал.

Финансовата цел на бизнеса, да създава богатство чрез добавяне на стойност към доставчиците на капитал, е в основата на целия процес на стратегическо планиране. Всички дейности по планиране в крайна сметка също трябва да бъдат съпоставени с тази цел.

5. ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСА

По време на процеса, както е споменато по-горе, трябва да се вземат предвид различни елементи, особено след създаването на мисията и визията, за предпочитане годишно. Анализът на тези елементи ще помогне за определяне на измеримите и постижими цели, както и за вземане на решение за правилните планове за действие за постигане на целите. По-долу са изброени някои елементи, които трябва да се вземат под внимание:

Текущ икономически цикъл

Икономическият цикъл се отнася до колебанията на икономическата активност (колебанията в бизнеса) около нейната дългосрочна тенденция на растеж. Цикълът включва промени във времето между периодите на относително бърз растеж на продукцията (възстановяване и просперитет) и периоди на относителна стагнация на спада (свиване или рецесия).

ПЛАТНО

Business Model Canvas е шаблон за стратегическо управление и постно стартиране за разработване на нови или документиране на съществуващи бизнес модели с визуална диаграма с елементи, описващи предложението за стойност на фирмата или продукта, инфраструктура, клиенти и финанси. Той помага на фирмите да съгласуват дейността си, като илюстрира потенциални компромиси.

И така, както казва Александър Остервалдер, „Бизнес моделът е концептуален инструмент, който съдържа набор от елементи и техните взаимоотношения и позволява да се изрази логиката на компанията да печели пари. Това е описание на стойността, която една компания предлага на един или няколко сегмента клиенти и архитектурата на фирмата и нейната мрежа от партньори за създаване, маркетинг и предоставяне на тази стойност и капитал за взаимоотношения, с цел генериране на печеливши и устойчиви потоци от приходи “.

За да завършите платното:

Цветово кодиране:

Използвайте различни цветни статии, за да подчертаете определени аспекти на вашия бизнес модел. Например, използвайте различни цветни статии, ако имате два много различни клиентски сегмента във вашия бизнес модел с много различни задачи (напр. Рекламодатели и потребители). След това продължете да използвате същите цветове за съответните предложения за стойности, канали и т.н.

Графика и думи:

Комбинирането на изображения и думи за описване на градивни елементи на бизнес модел е по-мощно от простото използване на думи. Нашият мозък обработва изображенията по-бързо от думите. Следователно изображенията ще позволят на зрителите на вашето платно да разберат по-бързо голямата картина на вашия модел.

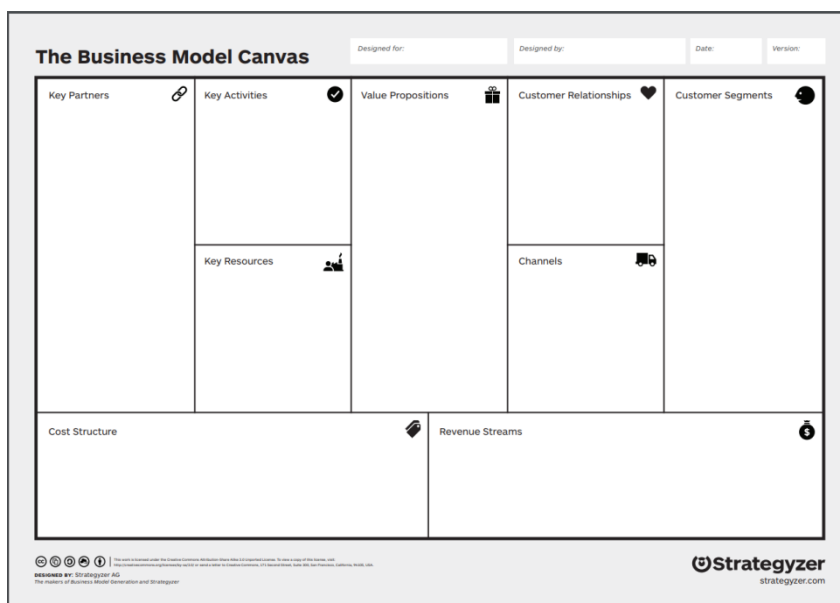
Гранулираност:

Не добавяйте твърде много статии, когато очертавате стратегическия преглед на бизнес модел. Твърде много подробности крият голямата картина. От друга страна, добавянето на детайли е подходящо, когато работите върху усъвършенстването на вашия бизнес модел, за да го тествате и да помислите за развитието на клиентите.

Компанията трябва да попълни:

- Клиентски сегменти Организацията обслужва един или няколко клиентски сегмента.
- Предложения за стойност Той се стреми да решава проблемите на клиентите и да задоволява нуждите на клиентите с предложения за стойност.

- **Канали** Предложенията за стойност се доставят на клиентите чрез канали за комуникация, разпространение и продажба.
- **Взаимоотношения с клиенти** Взаимоотношенията с клиенти се установяват и поддържат с всеки клиентски сегмент.
- **Потоци на приходите** Потоците на приходи са резултат от предложения за стойност, успешно предоставени на клиентите.
- **Ключови ресурси** Ключовите ресурси са активите, необходими за омерване и доставяне на описаните по-рано елементи ...
- **Основни дейности ...** чрез извършване на редица ключови дейности.
- **Ключови партньорства** Някои дейности се възлагат на външни изпълнители, а някои ресурси се придобиват извън предприятието.
- **Структура на разходите** Елементите на бизнес модела водят до структурата на разходите.



Повече информация може да се намери в:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf>

След това компанията трябва да помисли върху платното за предложение за стойност. Това ще ви помогне да:

- Разберете моделите на създаване на стойност
- Използвайте опита и уменията на вашия екип
- Избягвайте да губите време с идеи, които няма да работят
- Проектирайте, тествайте и доставете това, което клиентите искат.

За да го завършите:

Започнете с работни места на клиенти:

Започнете да скицирате картата си, като опишете какви задачи се опитва да свърши конкретен ваш клиент. Създайте статистика в полето (ите) на клиента за всяка основна и спомагателна работа, която възнамерявате да помогнете на клиента да свърши.

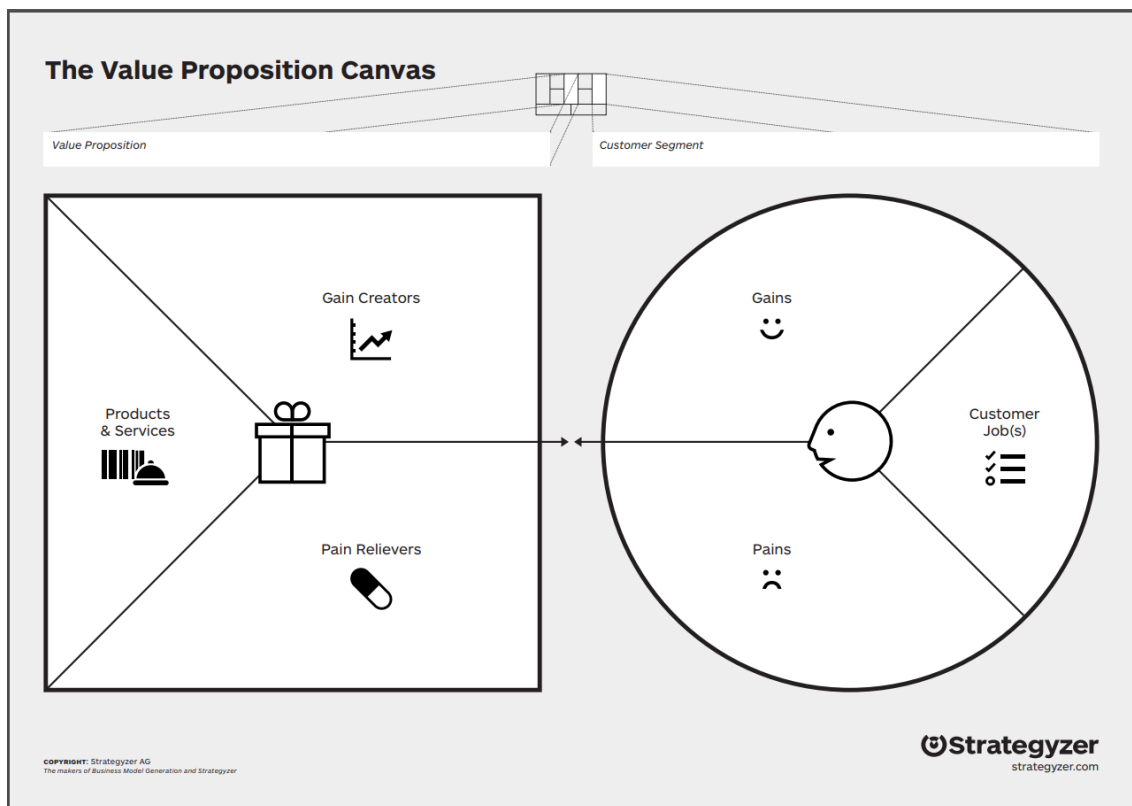
Добавете болки и печалби:

Създайте статистика в полето за болки за всяка болка, която вашият клиент изпитва или би могъл да изпита преди, по време и след свършване на работата. Създайте статистика в полето за печалби за всяка полза, която вашият клиент очаква, желае или би бил изненадан.

Опишете вашите продукти и услуги:

Избройте всички продукти и услуги, върху които е изградено вашето предложение за стойност, като създадете статистика за всеки елемент в полето Продукти и услуги. Очертайте как възнамерявате да създадете стойност: Опишете как вашите продукти и услуги създават стойност, като или убиват клиентските болки, или създават клиентски печалби. Създайте

лепкава бележка за всеки елемент в полето за облекчаване на болката или за създаване на печалби.

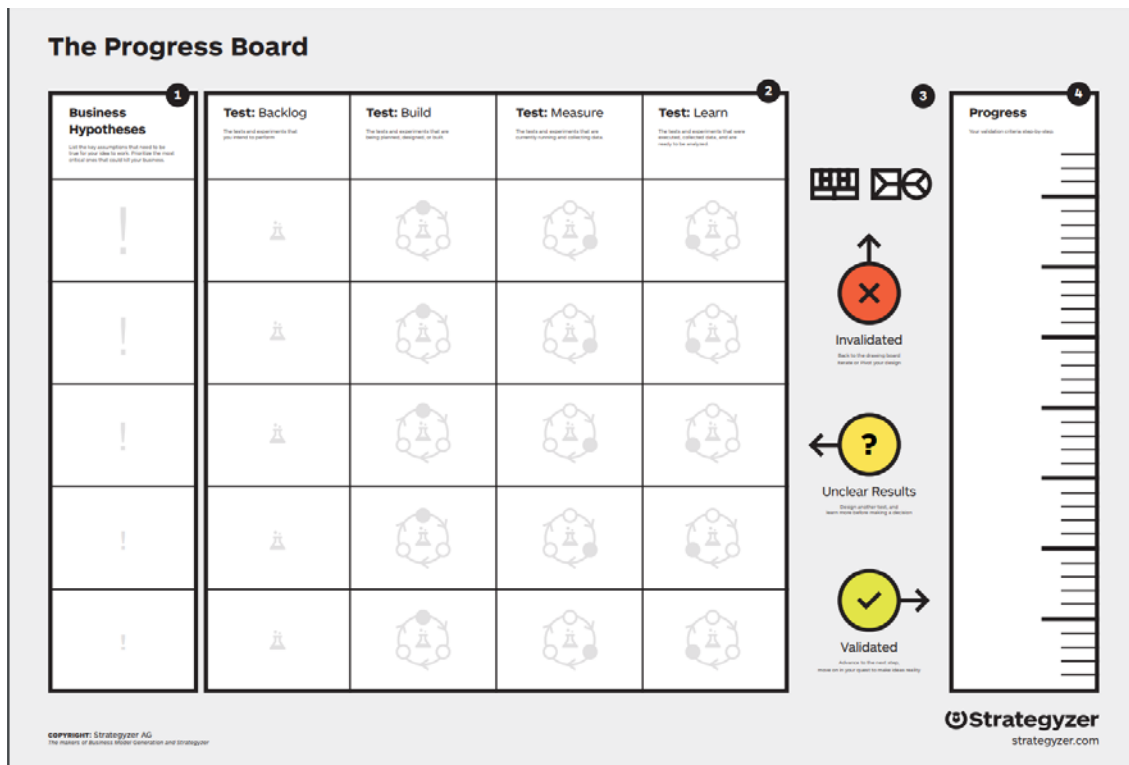


Повече информация може да се намери в:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/value-proposition-design-book-preview-2014.pdf>

Съвет за напредък:

Това платно ви позволява да уловите всички предположения, произтичащи от вашата бизнес стратегия, и да проследите теста за напредъка си и да потвърдите тези предположения.

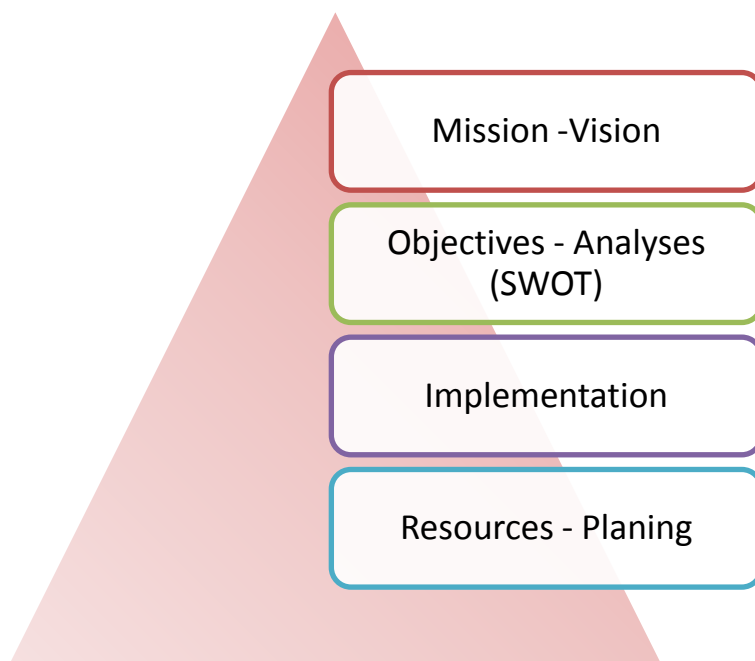


- **БИЗНЕС ХИПОТЕЗИ:** За всяко предположение или несигурност, които сте идентифицирали, пренапишете ги като хипотеза и ги уловете в тази първа колона.
- **ТЕСТ: ОБРАТНА ЛИГА:** Създайте тест, за да (не) утвърдите всяка своя хипотеза. Съхранявайте ги тук във вашата колона с изоставане, докато сте готови да ги напреднете.
- **ТЕСТ: BUILD:** Build е първият от трите етапа за (не) валидиране на вашите хипотези. В зависимост от теста, който сте проектирали, етапът на изграждане може например да включва създаване на анкета за клиенти, за да се получат прозрения, целева страница, за да се разбере поведението на посетителите, A / B или многофакторна проверка на имейл или провеждане на изследователска задача.
- **ТЕСТ: МЕРКА:** След като сте изградили тестове, влизате във фазата на измерване, където улавяте нови данни.

- **ТЕСТ: НАУЧЕТЕ:** Когато имате достатъчно данни, можете да започнете анализ и идентифициране на прозрения. Има три възможни резултата от вашия анализ: несигурен = тествайте повече; валидиран = напредък; invalidated = итерира / завърти и прегледайте вашите хипотези
- **ПРОГРЕС:** Можете да използвате колоната за напредъка, за да определите какво означава напредъкът за даден проект, като добавите индикатори или показатели под формата на критерии за валидиране.

СТРАТЕГИЧНО ПЛАНИРАНЕ

Няма установен план за това как да се структурира стратегически план, но е добра практика да се включват следните елементи:



- Мисия - Изложение на визията - кратко резюме на това къде виждате бизнеса си след пет до десет години.
- Цели от най-високо ниво - това са основните цели, които трябва да бъдат постигнати, за да се реализира вашата визия за бизнеса. Те могат да включват привличане на нов тип клиенти, разработване на нови продукти и услуги или осигуряване на нови източници на финансиране.
 - Анализ на вътрешни драйвери - съответстващ например на силните и слабите страни на SWOT анализ (силни, слаби страни, възможности и заплахи).
 - Анализ на външни фактори - това трябва да обхваща фактори като пазарна структура, нива на търсене и натиск върху разходите, като всички те съответстват на елементите на възможностите и заплахите от SWOT анализ.

- Прилагане - това включва излагане на ключови действия (с желани резултати и срокове), които ще трябва да бъдат изпълнени, за да постигнете целите си от най-високо ниво.
- Ресурси и планиране - обобщение на последиците от предложената от вас стратегия за ресурсите, от които се нуждае вашият бизнес. Това ще отразява изискванията за финансиране, както и фактори като нива на персонал, помещения и оборудване.

Планът трябва да бъде изпълнен и този процес на изпълнение изисква планиране.

Ключът към изпълнението на целите, определени в стратегическия план, е да се разпределят цели и отговорности с бюджети и срокове на отговорни собственици - ключови служители или ръководители на отдели, например.

Мониторингът на напредъка на плана за изпълнение и прегледът на стратегическия план срещу изпълнението ще бъде непрекъснат процес. Съвпадението между изпълнението и стратегията може да не е перфектно от самото начало и последиците от прилагането на стратегията може да наложат промяна на стратегическия план.

Мониторингът на изпълнението е ключът. Използването на ключови показатели за изпълнение (KPI) и определянето на цели и срокове е добър начин за контролиране на процеса на въвеждане на стратегическа промяна.

Вашият бизнес план е друг важен инструмент в процеса на изпълнение. Бизнес планът обикновено е краткосрочен и по-конкретен документ от стратегическия план и има тенденция да се фокусира по-отблизо върху оперативните съображения като тенденциите в продажбите и паричните потоци. Ако можете да се уверите, че вашият стратегически план информира вашия бизнес план, ще извървите дълъг път, за да осигурите неговото изпълнение.

КОМУНИКАЦИЯ

Предоставянето на плана ви до правилните заинтересовани страни в точното време е от решаващо значение за успеха. Първо, определете кой трябва да получава плана и вземете предпазни мерки относно това къде го изпращате, т.е. не искате да е в ръцете на конкурентите. Имайте предвид, че може да пожелаете да задържите определена информация в зависимост от целевата аудитория. Например служителите може да не изискват подробни приложения. Като правило, тези заинтересовани страни трябва да бъдат във вашия списък за разпространение:

- Вашият съвет на директорите трябва да получи копие.
- Предоставете копие на служителите, за да си осигурите покупка; те трябва да знаят какво точно се очаква от тях.

Ето няколко полезни указания за разработването на комуникациите във вашия стратегически план:

- Проведете среща или форум на служител, за да представите своя стратегически план; комуникацията лице в лице винаги е по-ефективна.
- Откройте определени раздели от плана си във фирмения бюлетин, за да подсилите съобщенията до служителите.
- Уверете се, че сте позволили отзивите на служителите за вашия план и насърчавайте дискусиата.
- Не забравяйте да включите важни части от плана си в ориентировъчен материал за нови служители. т.е. оперативни цели.
- Използвайте стратегическия си план, за да ви помогне да развиете маркетинговите си инструменти, но се уверете, че външните агенции подписват отказ от поверителност.
- Уверете се, че външният вид на нашия план и печатните или уеб комуникациите са последователни и отразяват имиджа на вашата компания.

КОНТРОЛЕН СПИСЪК ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

Контролният списък за стратегическо планиране може да ви напомни за всички дейности, които са важни за изпълнение. Това ще ви улесни да не забравяте нещата, особено ако имате строг хронологичен процес на планиране на стратегии за бизнеса.

Тук можете да намерите пример:

Component	Status	Comments
Vision		
Mission		
Core Values		
Commentary for above		
Stakeholders Engaged		
Assessment		
Strategic Budget		
Customer Value Proposition		
Strategic Priorities		
Perspectives		
Strategic Objectives		
Intended Results		
Strategy Map		
Measures (or KPIs)		
Targets		
Initiatives		
Strategy Plan		
Communications Plan		
Reporting Plan		
Local Plans		
Plans Signed Off		
Strategy Process Evaluation		

Component	Status	Comments
Vision	✓	Complete
Mission	✓	Complete
Core Values	⚠	Too many values in the existing set
Commentary for above	⚠	Commentary to the Vision/mission is poor
Stakeholders Engaged	⚠	List need to be revised, <u>some's</u> required
Assessment	⚠	Assessment was completed two years ago
Strategic Budget	✓	Identified but not declared
Customer Value Proposition	✓	Complete, study available
Strategic Priorities	⚠	Old set needs to be thrown out
Perspectives	⚠	Needs to be revisited, not balanced
Strategic Objectives	⚠	Some are strong, time has moved on though
Intended Results	⚠	These were never fully developed
Strategy Map	⚠	Never built a strategy map, needs serious attention
Measures (or KPIs)	⚠	Many operational measures in place, no strategic
Targets	⚠	Target only in place for incentive plan
Initiatives	⚠	Initiatives not properly linked to strategy
Strategy Plan	⚠	Documented but strategic process not followed
Communications Plan	⚠	None – all ad-hoc
Reporting Plan	⚠	Some useful reports in place
Local Plans	⚠	Some local plans have been developed
Plans Signed Off	⚠	Nothing signed off this year
Strategic Process Evaluation	⚠	Strategic process evaluation never considered

МОДУЛ 2:

СЪДЪРЖАНИЕ НА КУРСА ПО МАРКЕТИНГ И КОМУНИКАЦИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА МАРКЕТИНГА

Маркетингът е практиката за повишаване на осведомеността, обмислянето, закупуването и предпочитанието към продукт или услуга чрез предимства, ориентирани към потребителите, реклама, опаковане, поставяне, ценообразуване и промоции.

В исторически план маркетингът е бил еднопосочно взаимодействие, но все повече се превръща в двупосочен чрез използването и влиянието на социалните медии и вирусния маркетинг, което често се подхранва от компанията, предлагаща стоката или услугата. Всъщност маркетингът традиционно беше единственият начин, чрез който организацията комуникира, свързва се и ангажира целевата си аудитория, за да предаде стойността и в крайна сметка да продаде своите продукти и услуги. Обаче от появата на цифровите медии, по-специално на социалните медии и технологичните иновации, все повече става дума за компании, изграждащи по-дълбоки, по-значими и трайни отношения с хората, които искат да закупят техните продукти и услуги.

Все по-фрагментираният свят на медиите усложнява способността на маркетинговете да се свързват и в същото време предоставя невероятна възможност за откриване на нови възможности.

Терминът маркетинг обикновено се отнася до това, което една компания прави, за да създаде стойност за клиентите, но търговците имат основна роля в определянето на стратегическата насока на своята компания. Успешният маркетинг изисква задълбочени познания за клиенти, конкуренти и сътрудници — и голямо умение за обслужване на клиентите изгодно.

Различни подходи към маркетинга

Както е тъжно преди, общоприето е, че маркетинговата концепция познава редица еволюционни етапи в развитите страни и тези етапи са известни също

като маркетингови подходи или маркетингови философии. Философиите на маркетинга са претърпели задълбочена и постепенна промяна, настъпила през втората половина на 18 и първата половина на 19 век. Някои свързват подобни подходи с историята на бизнеса и измислят редица насоки според различните аспекти, подчертани от организациите във времето: производствената ера, ерата на продажбите, ерата на маркетинговата концепция и ерата на обществения маркетинг.

Философия на производствената ориентация:

Тази фаза, която беше преобладаваща преди 1940 г., може да се разглежда като неизбежна последица от масовата индустриализация. Тази ера от развитието на маркетинга се характеризира с постоянен фокус върху продукта. Производителите работят на предположението, че продуктите, произведени в достатъчно количество и на правилната цена, генерират потребителско търсене. Когато продажбите спаднат, отговорът е просто да се намалят цените допълнително чрез повишена производителност. Това е проста философия и високо ефективна в ситуации, когато търсенето далеч надхвърля предлагането.

Съгласно тази концепция производството е отправна точка. Приемливостта на продукта настъпва след производството на продукта.

И така, производствената ориентация центрира управлението на маркетинговата функция около масовото производство на самия продукт, непрекъснатото намаляване на разходите и продуктите иновации, формиращи основата на маркетинговата стратегия. Подобен подход е много ефективен, когато търсенето далеч надхвърля предлагането, но използваните техники се възпроизвеждат лесно от конкурентите и тактиката е уязвима за маркетингова късогледство и проблеми на „пригодността“ на потребителския продукт.

Философия на търговската ориентация:

Приемането на ориентация към продажбите може да се разглежда като интуитивна реакция на проблемите на фазата, ориентирана към производството. Ако търсенето спада, просто отидете на „трудно продаване“ и убедете клиентите да купуват чрез агресивна промоция. Именно тази философия води до общия мирски поглед върху маркетинга като просто „продажба“.

Предположенията на тази философия са:

1. Произвеждане на възможно най-добрия продукт.
2. Намиране на купувача за продукта,
3. Основната задача на ръководството е да убеди купувачите чрез тактика за високо налягане, ако е необходимо.

Проблемът с този подход е, че той все още съсредоточава внимателно вниманието върху продукта, произведен, като акцентът е върху продажбите, а не върху удовлетворението на потребителите. Това е добре, когато даден пазар на компанията предоставя малко възможности за повтарящ се бизнес. Дори тук обаче може да се твърди, че недоволните клиенти могат да навредят на репутацията на компанията чрез уста на уста. Освен това, когато конкуренцията се засилва, ориентацията към продажбите изисква все по-големи бюджети, за да се задържи само на съществуващите потребители. Просто, една компания в крайна сметка харчи все повече пари за промоция, само за да стои на едно място.

Философията преобладава от 1940 г. Тя е по-разпространена при продажбата на всякакви застрахователни полици, потребителски нетрайни стоки и потребителски трайни продукти, особено статутните символи.

Клиентска ориентация / Философия на маркетинговата концепция:

Тази философия е въведена в действие през 50-те години и изтъква, че основната задача на бизнес начинанието е да проучи и разбере нуждите, желанията, желанията и ценностите на потенциалните потребители и да произведе стоките в

светлината на тези констатации, така че потребителските спецификации да бъдат изпълнени напълно.

Отправната точка е клиентът, а не продуктът. Предприятието трябва да започне с потребителя и да завърши с необходимия продукт. Тази философия подчертава ролята на маркетинговите проучвания много преди продуктът да бъде достъпен на пазара.

Предположенията са:

1. Фирмата трябва да произвежда само този продукт по желание на потребителя.
2. Ръководството трябва да интегрира всички свои дейности, за да разработи програми, които да задоволят желанията на потребителите.
3. Ръководството трябва да се ръководи от „дългосрочни цели за печалба“, а не от „бързи продажби“.

Този подход означава две основни промени, а именно:

1. Преминаване от производство към пазарна ориентация,
2. Постепенно преминаване от стар “Caveat emptor” към “Caveat vendor”.

Подобна философия, ориентирана към потребителите (за разлика от философията за продажба), добавя към подхода други концепции, специфични за маркетинговата ориентация, като потребителско поведение, сегментиране на пазара, позициониране, дейности за маркетингов микс: продуктова политика, ценова политика, политика на разпространение и промоция политика:

- За да задоволят потребителите, организациите трябва първо да разберат кои са тези потребители. Следователно понятия като сегментиране на пазара се използват за идентифициране на различни целеви пазари;
- На второ място организациите трябва да идентифицират това, което потребителите се нуждаят и искат. Използването на концепцията за потребителското поведение и изследването на потребителското поведение е един от начините за постигане на основната маркетингова цел.

Обикновено стъпките на процеса на вземане на решение от потребителя се използват за характеризиране на потребителското поведение;

- След насочване към пазарните сегменти от интерес организацията взема решение за стратегията за позициониране, обикновено въз основа на диференциация от своите конкуренти;
- Освен това, въз основа на информацията, събрана чрез предишните дейности, организациите трябва да произвеждат това, което потребителите се нуждаят и искат. Такива продукти, които задоволяват нуждите и желанията на потребителите, трябва да се предлагат на пазара, като се използват основните дейности от маркетинговия микс: продукт, цена, разпространение и промоция, наричани още транзакционен маркетинг;

Философия на социалната ориентация:

Тази философия се грижи не само за удовлетвореността на потребителите, но и за благосъстоянието на потребителите или социалното благосъстояние. Такова социално благосъстояние говори за околната среда без замърсяване и качеството на човешкия живот.

По този начин фирмата, произвеждаща кутия цигари за потребителите, трябва не само да произвежда най-добрите цигари, но и цигари без замърсяване; автомобил не само икономичен, но и по-малко замърсяващ.

С други думи, фирмата трябва да изпълни своите социални отговорности. По този начин социалното благосъстояние става допълнително измерение.

Предположенията на философията за социална ориентация са:

1. Фирмата трябва да произвежда само онези продукти, които се търсят от потребителите,
2. Фирмата трябва да се ръководи от дългосрочни цели за печалба, а не от бързи продажби.
3. Фирмата трябва да изпълнява своите социални отговорности,

4. Ръководството трябва да интегрира ресурсите и дейностите на фирмата, за да разработи програма за задоволяване на тези индивидуални потребителски и социални нужди.

Тази социално ориентирана философия е най-новата и се разглежда като интегрирана концепция. Тази философия, тъй като обхваща по-ранни дългогодишни концепции, е длъжна да управлява маркетинговия свят за доста дълго време.

МАРКЕТИНГОВ ПЛАН

В резултат на еволюцията на концепцията за маркетинг функцията на маркетинга се превръща в сложен процес, който може да бъде организиран в маркетингов стратегически план.

Маркетинговият план е писмена стратегия за продажба на продуктите или услугите на нов бизнес, пътна карта за намиране и задържане на клиенти. Това е отражение на това колко сериозна е компанията да посрещне конкуренцията, със стратегии и планове за увеличаване на пазарния дял и привличане на клиенти. Чрез планирането на маркетинга стъпка по стъпка е възможно да се даде на компанията най-добрия шанс за успех на съвременния конкурентен пазар.

Добрият маркетингов план ще помогне да се подобрят шансовете срещу по-опитни конкуренти и новопоявили се. Планът позволява да се разпознаят и предприемат действия по всякакви тенденции и предпочитания на потребителите, които други компании са пренебрегнали, и да се развие и разшири избраната група лоялни клиенти сега и в бъдещето.

Планът също така показва на другите, че компанията внимателно е обмислила как да произведе продукт, който е иновативен, уникален и продаваем. Това ще

подобри шансовете за стабилни продажби и печалби и ще увеличи причините за инвеститорите да финансират бизнеса.

Поради тези причини ефективен маркетингов план се подкрепя от внимателно събиране на информация за пазара, потребителите и конкурентите.

Анализ на бизнеса

Анализ и дефиниция на марката:

Анализът на марката е процес на анализ на това как даден бизнес се представя на потребителите и как иска да бъде възприет от тях. Състои се от дефиниране точно и ясно каква е целта и къде компанията се стреми да пристигне.

Този процес е от основно значение, за да се определи добре бизнесът за клиентите, а също така е от съществено значение за професионалистите, които работят в бизнеса, в резултат на това да имат ясна представа как да работят и в каква посока.

По време на дефинирането на марката е от основно значение да се интегрира бъдещият маркетингов план с основната цел и организационните ангажменти (мисия) и с целите и целите на това, което една организация би искала да постигне или постигне (визия).

Тези две твърдения (мисия и визия) са основен елемент, характеризиращ компанията, които трябва да бъдат дефинирани не само за разработване на добра маркетингова стратегия, но и за осигуряване на добър бизнес като цяло. Поради тази причина анализът и дефиницията на марката трябва да са първото нещо, чрез което да започне разработването на маркетингов план. Важно е да се разработи или интегрира планът според:

1. Какво е изявлението на визията: дефинирайте какво да постигнете, основните ценности и отражението на марката върху тях.

2. Какво е предложението за стойност: дефинирайте какви стойности се предоставят на клиентите, които никой друг не може да предостави.
3. Какво е изявлението за позициониране: как да се възприема на пазара.

Практически опит: Професионалистите ще подчертаят и подчертаят мисията и визията на компанията, в която работят. Ако вече присъстват, те ще се опитат да го подобрят. След това те ще отговорят на трите въпроса 1) какво е изявлението на визията? 2) Какво е стойностното предложение? 3) Какво е изявлението за позициониране?

Идентификация на клиентите

Идентификацията на потребителя е много важен процес за малкия бизнес за увеличаване на способността им да бъдат насочени към клиентите и да правят иновации в организацията на компанията. Разбирането на потребителите е ключът към успешната маркетингова стратегия. За съжаление обаче умът на потребителя не винаги е лесен за разбиране.

В този процес е много важно да се идентифицира целевият пазар, като се описва как компанията ще отговори на нуждите на потребителя по-добре от конкуренцията. Също така е от основно значение да се изброят очакванията на потребителите за избрания тип продукт; тъй като търсенето може да е различно, продуктите и услугите ще варират в зависимост от конкурентите. Качеството, цената и следпродажбеното обслужване са само част от областите, в които се появява тази разлика.

На второ място, ще бъде много важно да се определи сегментът на пазара, който ще се възползва от продукта и областта на експертиза, както и от подхода към продажбата на продукта или услугата.

И накрая, прогнозиране на потенциала за продажби, който може да бъде реализиран чрез включване и задържане на целевия пазар и привличане на други чрез различни стратегии и подходи. Тези различни подходи могат да бъдат направени едновременно или да бъдат по-постепенни - първо да се получи основна аудитория за продукта или услугата и след това да се разшири в останалата част от пазара. От основно значение е да се идентифицира потенциалът за продажби за всяка от целевите групи.

След това добра част от планирането трябва да бъде посветено на анализа на предложенията на цифровия свят, който включва богатство от възможности за положително влияние върху клиентите и организацията. Използването на правилната комбинация от количествен, качествен и психологически анализ ще помогне за постигането на ползите, които предоставя тази възможност. Най-успешната организация ще бъдат тези, които разбират както данните, така и човешкото същество зад тях.

Как да получите данни?

За да се конкурират успешно на днешния пазар, малкият бизнес се нуждае от инструментите, които използват по-големите компании. Разбира се, малкият бизнес не разполага с всички ресурси на корпоративно ниво, като изследователи на данни, анализатори и изследователи. Съществуват обаче много начини, по които малкият бизнес може да събира, анализира и осмисля данните, които вече има, както и да придобие допълнителни прозрения, за да помогне за изравняване на условията.

Добър пример за инструмент за анализ на данни за МСП е Google Analytics. Това е безплатната платформа за цифров анализ на Google и дава на малкия бизнес

инструментите за анализ на данните на уебсайта от всички допирни точки на едно място. Дава възможност за извличане на дългосрочни данни за разкриване на тенденции и друга ценна информация за реализиране на решения, основани на данни. Например, чрез проследяване и анализ на поведението на посетителите, като например откъде идва трафикът, как аудиториите се ангажират и колко дълго посетителите остават на уебсайт, е по-лесно да се вземат по-добри решения, когато се стремите да постигнете целите на уебсайта или онлайн магазина. Също така е възможно да се анализира трафикът в социалните медии, за да се разработи нова маркетингова кампания в социалните медии, базирана на това, което работи и не работи.

Друг инструмент може да бъде Watson Analytics на IBM, инструмент, който прави усъвършенстваните и прогнозни бизнес анализи лесно достъпни за малкия бизнес. Платформата не изисква никакви умения за използване на сложни системи за извличане и анализ на данни, като вместо това автоматизира процеса. Това е аналитично решение за самообслужване, което включва набор от услуги за достъп до данни, усъвършенстване и складиране; тя дава на малките предприятия инструментите за подготовка и представяне на данни по прост и действен начин за насочване на процеса на вземане на решения.

Практически опит: Професионалистите ще направят проучване на инструмент, който би могъл да бъде подходящ за техния бизнес и след като те ще разработят кратък потребителски анализ на компанията.

[Разбиране на конкурентите](#)

Анализът на конкурентите е изявление на бизнес стратегията и как тя е свързана с конкуренцията. Целта на този анализ е да се определят силните и слабите страни на конкурентите, подходящият пазар и стратегии, които ще осигурят ясно предимство, бариерите, които могат да бъдат разработени, за да се предотврати

навлизането на конкуренцията на новия пазар, и всякакви слабости, които могат да бъдат използвани в рамките на цикъла на разработване на продукта.

Първата стъпка в анализа на конкурента е да се идентифицират настоящата и потенциалната конкуренция. По същество има два начина за идентифициране на конкурентите. Първият е да разгледаме пазара от гледна точка на клиента и да групираме всички конкуренти по степента, в която се борят за еврото на купувача. Вторият метод е да се групират състезатели според различните им състезателни стратегии, за да се разбере какво ги мотивира.

Втората стъпка е да започнете да анализирате стратегиите на конкурентите и да идентифицирате областите, където те са най-уязвими. Това може да стане чрез изследване на слабостите и силните страни на състезателя. Силните и слабите страни на конкурента обикновено се основават на наличието и отсъствието на ключови активи и умения, необходими за конкуренция на пазара.

Практическо упражнение: Analyse бизнеса на възможен конкурент.
Професионалистът ще използва онлайн търсенето, тъй като инструментите получават информация, която се публикува и е достъпна за общо потребление.
Професионалистът ще анализира: годишни доклади, фирмени профили, продуктови брошури, съобщения за пресата и статии, публикувани в медиите.

След това те ще могат да отговорят на поредица от въпроси за анализирания състезател.

СПЕЦИФИЧНИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА АНАЛИЗ НА БИЗНЕСА

Съществуват различни инструменти или подходи, които могат да се използват за анализ на маркетинговия процес и всички характеристики на марката, потребителите и конкурентите. Някои от тях са: SWOT анализът, матрицата на Boston Consulting Group и матрицата General Electric.

SWOT анализ

SWOT анализът е инструмент за избор на най-добрата стратегия за дадена компания и инструмент, чрез който може да се анализира необходимата информация за разработване на конкурентни стратегии. SWOT анализът се определя от ролята на предприемаческите умения за успеха в бизнеса. Анализът на конкуренцията в малките и средните предприятия може да вземе предвид:

Силни страни:

Този елемент е насочен към неща, които компанията прави особено добре. Силните страни са качества, които отделят предприятието от всички конкуренти. Това може да е нещо нематериално, като атрибути на марката на компанията, или нещо по-лесно дефинирано като уникалното предложение за продажба на определена продуктова линия. Това може да бъде и нещо осезаемо като интелектуална собственост, капитал и патентовани технологии. Понякога важните силни страни са представени от хората, работещи в предприятието, или буквалните човешки ресурси (силно ръководство или страхотен инженерен екип) от местните активи и от конкурентната заплата.

Слабости:

Този елемент представлява неща, които липсват на компанията, нещо, което конкурентите правят по-добре от компанията. Те са представени от пречки пред растежа (проблеми), например бедност, сложни регулаторни процедури, неадекватна инфраструктура, ограничен достъп до кредити и т.н.

Възможности:

Възможностите са всички незаслужени пазари за конкретни продукти или услуги. Те се характеризират с малък брой конкуренти в бизнес сферата на компанията и с възникващите нужди на потребителите от нови продукти и нови услуги. Те могат да бъдат представени от външни благоприятни условия, например технологични


промени, които създават нови конкурентни предимства, нова конвенция за международна търговия и разширяване на пазарите.

Накратко, този елемент на SWOT анализ обхваща всичко, което е възможно да направите, за да подобрите продажбите, да се развиете като компания или да подобрите мисията на организацията.

Заплахи:

Заплахите са всичко, което представлява риск или за самата компания, или за вероятността от успех или растеж. Това може да включва неща като нововъзникващи конкуренти, промени в регулаторното законодателство, финансови рискове, практически всичко останало, което потенциално може да застраши бъдещето на вашата компания или проект, и неблагоприятни екзогенни условия (затваряне на фабрики и демографски промени).

S STRENGTHS	W WEAKNESSES	O OPPORTUNITIES	T THREATS
<ul style="list-style-type: none">• Things your company does well• Qualities that separate you from your competitors• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.	<ul style="list-style-type: none">• Things your company lacks• Things your competitors do better than you• Resource limitations• Unclear unique selling proposition	<ul style="list-style-type: none">• Underserved markets for specific products• Few competitors in your area• Emerging need for your products or services• Press/media coverage of your company	<ul style="list-style-type: none">• Emerging competitors• Changing regulatory environment• Negative press/media coverage• Changing customer attitudes toward your company

 WordStream

2.2.2 Модел на Бостън Консултинг Груп

Моделът за стратегическо портфолио на BCG е метод за подход и анализ на бизнес маркетинга и растежа, разработен от Бостънската консултантска група. Тя се основава на наблюдението, че бизнес единиците на компанията (или възможната гама от продукти / услуги на пазара, ако се говори за нови предприемачески дейности) могат да бъдат класифицирани в четири категории въз основа на комбинации от растеж на пазара и пазарен дял спрямо най-големите състезател. Пазарният растеж служи като показател за привлекателността на индустрията, а относителният пазарен дял служи като показател за конкурентно предимство. По този начин матрицата картографира позициите на бизнес единицата в рамките на тези две важни определяния на рентабилността и това е система за класифициране на бизнес предприятията въз основа на техния потенциал за печалба и растеж.



Матрицата се състои от:

Звезди:

Звездата е продукт с висок растеж и висок пазарен дял. За да поддържа или инициира растежа на своите звездни продукти, може да се наложи да инвестира пари, за да ги подобри и как се разпределят, както и да ги популяризира.

Крави в брой:

Паричната крава е продукт с нисък растеж и висок пазарен дял. Кравите в брой имат голям дял от свиващия се пазар. Въпреки че генерират много пари, те нямат дългосрочно бъдеще.

Компаниите с крави в брой трябва да ги управляват, за да продължат да генерират приходи за финансиране на звездни продукти.

Въпроси:

Въпросните знаци представляват висок растеж, нисък пазарен дял. Те обикновено са нова продуктова категория или нови продукти или бизнес за организацията и имат потенциал, но не е ясно в коя посока ще продължи бизнесът. Обикновено те изискват огромни инвестиции.

Кучета:

Кучето е продукт с нисък растеж и нисък пазарен дял. Кучетата не печелят много пари и нямат обещаващо бъдеще. Компаниите често се отърват от кучетата. Някои компании обаче се двоумят да класифицират някой от своите продукти като кучета. В резултат на това те продължават да произвеждат продукти и услуги, които не трябва, или да инвестират в кучета с надеждата, че ще успеят.

Обща електрическа матрица

Проблемът с недостига на ресурси засяга решенията, които компаниите взимат. С ограничените ресурси, но много възможности за тяхното използване, бизнесът

трябва да избере как да използва най-добре парите си. Въпросът къде и колко да инвестира е постоянно главоболие.

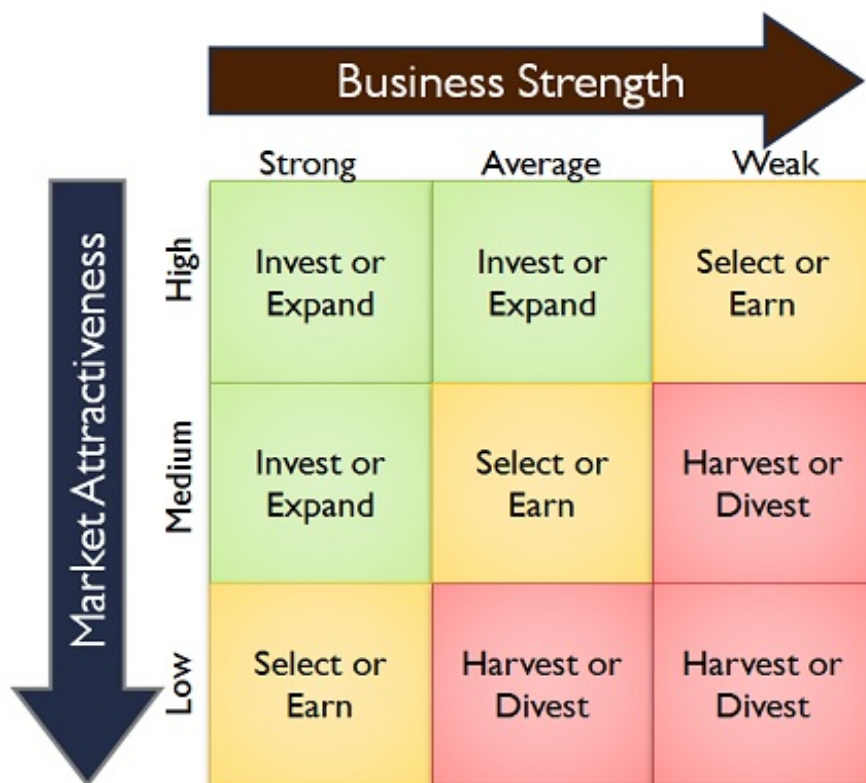
През 70-те години General Electric възлага на McKinsey & Company да разработи матрица за анализ на портфолиото за скрининг на своите бизнес единици. GE McKinsey Matrix или GE Matrix е вариант на анализа на портфолиото на Boston Consulting Group.

По отношение на Общата електрическа матрица е важно да се каже, че този подход не отчита само потока на развитие, а анализира поредица от променливи, характеризиращи пазара, като размерите, интензивността на конкурентите, печалбите, разходите и предлагането.

Състои се от две оси. Атрактивността на пазара е представена на оста y, а конкуренцията и компетентността на бизнес единицата са нанесени на оста x. И двете оси са разделени в три категории (висока, средна, ниска), като по този начин се създават девет клетки. Бизнес единицата се поставя в матрицата с помощта на кръгове. Размерът на кръга представлява обема на оборота.

Матрицата с девет кутии начертава BU на деветте си клетки, които показват дали компанията трябва да инвестира в продукт, да го събере / продаде или да извърши допълнително проучване на продукта и да инвестира в него, ако все още има малко ресурси.

Матрицата GE предоставя текущата картина на привлекателността на индустрията и конкурентната сила на бизнес единица и не обмисля как те могат да се променят в бъдеще. По-нататъшният анализ може да разкрие, че инвестициите в някакъв бизнес могат значително да подобрят техните конкурентни позиции или че индустрията може да постигне сериозен растеж в бъдеще.



РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА

Маркетинговите стратегии се отнасят до системното планиране на маркетинговите дейности, насочени към постигане на организационни цели. Крайната цел на маркетинговите стратегии е да се разработят и внедрят ресурсите на организацията, за да се създаде максимална стойност за клиентите и другите заинтересовани страни.

Маркетингов микс

За да се разработи конкретна стратегия за конкретен бизнес, първото нещо, върху което трябва да се съсредоточите, е развитието на дейностите по маркетинг като цялостен бизнес процес, който включва проектиране, разработване, производство и промоция. Маркетингът обикновено се свързва само с промоционалния аспект на този процес, но не е; маркетинговете трябва да бъдат

ангажирани през всички производствени фази, за да се усъвършенства добра продаваемост.

Терминът стратегия за маркетингов микс се отнася до този краен изглед на производствения процес на стоки или услуги и се отнася до концепцията за отчитане на всички релевантни и съществени фактори, които трябва да допринесат за успеха на маркетинговите начинания. Това е комбинация от всички променливи, от които компанията трябва да се възползва, за да преодолее целите и задачите на продажбите и да задоволи всички нужди на всички потенциални клиенти. Този начин на мислене неспособни професионалисти да избират тактики, които достигат до целевата си аудитория с малко отпадъци и които директно ще им помогнат да постигнат маркетингови цели.

Четири променливи на маркетинговия микс са: продукт, цена, място и промоция.

- **Продукт:**

Продуктовата политика предвижда предлагането на продукти и услуги в съответствие с очакванията на потребителите. Част от продуктовата политика също е брандирането, което се разглежда като създаване на привлекателен имидж на институцията на пазара.

Продуктът е артикул, който е изграден или произведен, за да задоволи нуждите на определена група хора. То може да бъде нематериално или материално, тъй като може да бъде под формата на услуги или стоки.

От съществено значение е да се гарантира, че има правилния тип продукт, който се търси за конкретния пазар, където се работи. Така че по време на фазата на разработване на продукта, търговецът трябва да направи задълбочено проучване на жизнения цикъл на продукта, който те създават.

Продуктът има определен жизнен цикъл, който включва фаза на растеж, фаза на зрялост и фаза на спада на продажбите. Важно е търговците да преоткрият своите

продукти, за да стимулират по-голямо търсене, след като достигнат фазата на спада на продажбите.

Маркетолозите също трябва да създадат правилния микс от продукти. Може да е разумно да разширите настоящата продуктова гама чрез разнообразяване и увеличаване на дълбочината на продуктовата линия.

- **Ценообразуване:**

Ценова политика предвижда размяната, която се извършва за собствеността върху стоката или услугата. От гледна точка на потребителите обаче ценообразуването се отнася до стойността на възприетото качество, получено в замяна на платената цена;

Цената на продукта е основно сумата, която клиентът плаща, за да му се наслади. Цената е много важен компонент от дефиницията на маркетинговия микс.

Той също е много важен компонент от маркетинговия план, тъй като определя печалбата и оцеляването на фирмата. Коригирането на цената на продукта оказва голямо влияние върху цялостната маркетингова стратегия, както и силно въздействие върху продажбите и търсенето на продукта.

Това по своята същност е чувствителна област. Ако дадена компания е нова на пазара и все още не е направила име за тях, е малко вероятно целевият пазар да е готов да плати висока цена.

Въпреки че в бъдеще може да са готови да предадат големи суми пари, неизбежно е по-трудно да ги накарате да го направят по време на раждането на бизнес.

Ценообразуването винаги помага да се оформи възприемането на продукта в очите на потребителите. От решаващо значение е винаги да се помни, че ниската

цена обикновено означава по-лошо благо в очите на потребителя, тъй като те сравняват доброто с конкурента.

Следователно прекалено високите цени ще накарат разходите да надвишат ползите в очите на клиента и следователно те ще оценят парите си спрямо продукта. По-добре е винаги да сте сигурни, че сте проверили ценообразуването и цената на конкурентите съответно.

- **Разпределение:**

Политиката на разпространение се отнася до начините, по които организацията прави

продукта / услугата, достъпна за потребителите. Разположението (или разпространението) е много важна част от дефиницията на продуктовия микс. Състои се от позициониране и разпространение на продукта на място, достъпно за потенциалните купувачи.

Това идва с дълбоко разбиране на целевия пазар. От решаващо значение е да ги разберете отвътре, за да откриете най-ефективните канали за позициониране и разпространение, които пряко говорят с пазара на бизнеса.

Има много стратегии за разпространение, включително:

- Интензивно разпространение
- Изключително разпространение
- Селективно разпределение
- Франчайзинг

- **Промоция:**

Политиката за промоция се занимава със средства за комуникация между организацията и нейните целеви пазари.

Промоцията е много важен компонент на маркетинга, тъй като може да стимулира разпознаването и продажбите на марката. Промоцията се състои от различни елементи като:

- Организация на продажбите
- Връзки с обществеността
- Реклама
- Насърчаване на продажбите

Рекламата обикновено обхваща комуникационни методи, за които се плаща като телевизионни реклами, радио реклами, печатни медии и реклами в интернет. В съвременното изглежда, че има пренасочване на фокуса офлайн към онлайн света.

Връзките с обществеността, от друга страна, са комуникации, които обикновено не се заплащат. Това включва съобщения за пресата, изложби, спонсорски сделки, семинари, конференции и събития.

От уста на уста също е вид промоция на продукта. От уста на уста е неформална комуникация за ползите от продукта от доволни клиенти и обикновени хора. Персоналът по продажбите играе много важна роля в връзките с обществеността и от уста на уста.

Важно е да не приемате това буквално. От уста на уста може да циркулира и в интернет. Използвани ефективно и има потенциал да бъде един от най-ценните активи, които имате, за да увеличите печалбите си онлайн. Изключително добър пример за това са онлайн социалните медии и управлението на присъствието на фирмата в социалните мрежи.

И четирите променливи трябва да бъдат взети предвид при разработването на стратегията за всеки конкретен бизнес.

ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ И КОМУНИКАЦИЯ

След като сте определили бизнеса и пазара, е важно да се съсредоточите върху това как да го реализирате маркетинговия план и как да комуникирате и да го популяризирате.

Промоцията е аспектът на маркетинга, който включва доставяне на съобщения на компания, марка или продукт до целевите клиенти. Няколко инструмента се използват от компаниите, за да подпомогнат доставката както на платени, така и на неплатени методи за промоция. Всеки инструмент допринася по различен начин за достигане до клиентите и постигане на комуникационни цели.

Маркетингът и комуникацията могат да се осъществяват на различни носители или платформи. Традиционните медии включват печат, радио, телевизия, директна поща и телефон; докато онлайн медиите включват имейл, социални медии, маркетинг с плащане на клик, маркетинг в търсачки, маркетинг на мобилни устройства и т.н. Има ползи и разходи за всеки вид маркетинг, така че е изключително важно да се разберат целите на всяка маркетингова кампания и да се използва средата, която най-добре ги улеснява.

Традиционни инструменти:

- *Печат*

Вестниците, списанията, печатните телефонни указатели и билбордове попадат в категорията на печатните медии. Въпреки че много от тези медии намаляват при навлизането на пазара, но запазват ключово значение при определени демографски групи. Например телефонните книги стават почти остарели, тъй като по-голямата част от страната използва онлайн ресурси за намиране на информация за контакт, но голям брой потребители в селските общности и районите с глад в интернет продължават да зависят от тях.

Вестниците все още запазват значителен престиж и относително високи нива на потребление в някои области. Много групи потребители, включително по-стари, обвързани с традиции потребители, продължават да получават ежедневните си новини в печатен, хартиен формат, но няма съмнение, че тенденцията е печатните хартии да достигат до по-малко потребители. Издателите са се опитали да се противопоставят на това, като публикуват голяма част от съдържанието си онлайн. Търговците, които желаят да достигнат определени пазарни сегменти, може да помислят да използват тази форма на печат и онлайн маркетинг.

Много списания също са мигрирали към онлайн формата, за да достигнат до целевата си аудитория и да намалят разходите за публикуване, но много от потвърдените списания за масовия пазар продължават да публикуват в печатен формат. Подобно на вестниците, сегментът от населението, който консумира новини и съдържание в този формат, намалява, но определени групи потребители остават лоялни към тази среда.

Билборд маркетингът не е забелязал намаляване на ефективността, която имат другите печатни медии, главно поради ограничената им маркетингова функция да създава маркетингови впечатления на драйверите. Тази форма на маркетинг е ефективна за някои видове осведоменост за марката и популяризиране на местни събития, които трябва да продължат въпреки нарастващата популярност на платформите за онлайн маркетинг.

- *Радио*

Излъчвано средство като радио може да бъде изключително ефективно за достигане до ключова демографска група. Тъй като повечето радиостанции са ограничени до определен жанр музика като поп, класическа, градска или кънтри, техните слушатели често притежават подобни характеристики. В комбинация с точни маркетингови проучвания, кампанията за радио маркетинг може да предаде промоционално съобщение на целевия сегмент с висока степен на успех.

- *Телевизия*

Това е една от най-скъпите маркетингови платформи и изисква значителна подготовка при изследване на пиковите моменти за достигане до целевия потребител, както и при производството на търговски, рекламни или продуктови позиции. Телевизията остава най-мощната форма на маркетинг въпреки появата на интернет, като повечето американци прекарват повече от четири часа на ден в гледане на телевизионни програми. Закупуването на рекламно време е огромна инвестиция за много малки и средни компании, така че добре стратегическата маркетингова кампания е от съществено значение.

- *Събития*

Спонсорирането на големи събития и дейности в общността служат като възможности за промоция и на компаниите. Малкият бизнес често печели обществено благоволение чрез активно участие в местни събития. Присъствието на местни панаири, събития с нестопанска цел и училищни функции могат да подобрят отношенията и добрата воля с общностите, в които компанията управлява бизнеса.

- *Директна поща*

Директният маркетинг по пощата използва флаери, писма и каталози, за да достигне до целевия потребител. Въпреки популярното впечатление, че директната поща е широко разпространена и неефективна форма на маркетинг, много успешни търговци на директна поща използват силно усъвършенствани маркетингови техники, които използват подробни профили на потенциални клиенти за подобряване на процента на конверсия. Директната поща продължава да има своята ефективност поради стойността на материални реклами, които са в контраст с ефемерния характер на онлайн промоциите.

ОНЛАЙН ИНСТРУМЕНТИ:

- *Уебсайт*

В днешно време уебсайтът е представящият образ на компанията или бизнеса. Това е първото нещо, което клиентите и като цяло всички заинтересовани страни могат да използват, за да се информират за компанията. От основно значение е да се определи как да се създаде или актуализира уебсайтът. За да направите това, е важно да отделите много време, за да го проектирате, опитвайки се да получите модерен, атрактивен и ефективен. След като получите представа за дизайна, фокусът трябва да бъде върху съдържанието, което изяснява какъв вид съдържание ще премине през уебсайта и ще установи кой ще отговаря за редовното му производство и управление.

- *Имейл маркетинг*

Имейл маркетингът е основна среда за маркетингови стратегии от създаването на онлайн маркетинга. Използването на реклами, бюлетини и друго съдържание, което се изпраща директно до потребители, които са изразили интерес към продукта или бизнеса, остава много успешен начин за генериране на потребителски интерес и поддържане на връзка с клиентите. Поради тесния прозорец на потребителските отговори, процентите на преобразуване на имейли могат да бъдат измерени с много висока степен на точност, което позволява на търговците да разработят много сложни показатели и стратегии за тази важна среда.

Изпращането по имейл е евтин начин за реклама на компания и нейните продукти или услуги в сравнение с много други видове маркетинг. Също така е изключително лесно да настроите и проследите имейл маркетингова кампания, което я прави много достъпен вид маркетинг за малкия бизнес.

Съвети за изпращане по имейл: 1) Съставете личен списък с клиенти. 2) Придържайте се към правилата за неподвеждаща тема, метод за отписване и името и адреса в края на имейлите. 3) Не просто изпращайте реклами, които да купувате през цялото време. Използвайте имейли, за да изградите връзка с

клиентите, като споделяте опит, давате съвети и идеи, които клиентите могат да оценят. Споделяйте информация, която им позволява да знаят повече за компанията.4) Придържайте се към график, ако правите бюлетин. Изпращане на имейл в обикновен ден или дни, които могат да помогнат на абонатите да разберат какво да очакват от компанията.

- *Социална медия*

Сайтовете в социалните медии като Facebook, Twitter и LinkedIn имат огромно количество последователи, които представят огромни маркетингови възможности за бизнеса. Способността да се измерва потребителския интерес към продукти, марки и социални тенденции предлага огромно количество ценна информация, която търговците могат да използват, за да създадат ефективни и тясно насочени маркетингови кампании. Съществуват значителни разходи и предизвикателства, свързани с използването на тези платформи, но една изключително успешна маркетингова кампания в социалните медии може да предизвика огромен потребителски интерес.

Маркетингът в социалните медии може да помогне за редица цели, като например: увеличаване на трафика на уебсайта, изграждане на реализации, повишаване на осведомеността за марката, създаване на идентичност на марката и положителна асоциация на марката, подобряване на комуникацията и взаимодействието с ключови аудитории.

Колкото по-голяма и ангажирана е аудиторията в социалните мрежи, толкова по-лесно ще бъде постигането на всяка друга маркетингова цел.

- *Партньорски маркетинг*

Партньорският маркетинг е рекламен модел, при който компания плаща обезщетение на трети страни издатели за генериране на трафик или водикъм продуктите и услугите на компанията. Третите издатели се наричат филиали и

комисионната такса ги стимулира да намерят начини за популяризиране на компанията.

Партньорският маркетинг се е увеличил във видно място с ерата на интернет. Amazon популяризира практиката чрез създаване на партньорска маркетингова програма, при която уебсайтове и блогъри поставят връзки към страницата на Amazon за продукт, който се преглежда или обсъжда, за да получи рекламни такси при извършване на покупка. В този смисъл филиалният маркетинг е по същество програма за заплащане на маркетингови резултати, при която е актът на продажба на потребител на даден продукт възложен на външни изпълнителни потенциално обширна мрежа.

- *Видео маркетинг*

Видео маркетингът е нов вид интернет маркетинг и реклама, при който компанията създава 2-5 минути кратки видеоклипове по конкретни теми, свързани с бизнеса и неговото популяризиране и обобщава какво може да се напише в презентация или информативна статия в това видео. След това видеоклиповете се качват на различни уебсайтове за споделяне на видео като YouTube или Social Media за разпространение и експониране.

Има много видове видеоклипове, които могат да бъдат публикувани, като препоръки на клиенти, видеоклипове от събития на живо, видеоклипове с инструкции, видеоклипове с обяснения и корпоративни обучителни видеоклипове.

Този инструмент за създаване на маркетинг служи като алтернативна среда за бизнеса да предаде посланието на по-широка аудитория и да получи по-голяма експозиция.

Ползите от видео маркетинга са много. На първо място, видеоклиповете могат да увеличат класирането в търсачката, честотата на кликуване, честотата на отваряне и реализациите. Видео е много лесно достъпно, всъщност със смартфон потребителите имат достъп до онлайн видео по всяко време и навсякъде. Освен

това видеото е много ефективно и емоционално и поради тази причина наистина мощно.

Разработването на кампания за видео маркетинг най-често се осъществява чрез провеждане на пазарни проучвания, анализ на конкуренцията и събиране на прозрения за целевия пазар. След като разполагате с тази информация, е лесно да оформите стратегията. След създаването на стратегия и разработването на конкретно послание е важно да изберете продуцентска компания, която да реализира визията.

- *Плащане на кликване Маркетинг (търсачка)*

Плащането на кликване често се свързва с банерни реклами, изскачащи реклами и спонсорирани връзки. Това е модел на интернет маркетинг, при който рекламодателите плащат такса всеки път, когато се кликне върху някоя от рекламите им. По същество това е начин да купувате посещения на даден сайт, вместо да се опитвате да „спечелите“ тези посещения по органичен начин.

-Рекламирането в търсачки (SEA) е една от най-популярните форми на плащане на клик. Той позволява на рекламодателите да наддават за разположение в спонсорирани връзки на търсачката, когато някой търси по ключова дума, свързана с бизнес предложението им. Например, ако наддавате за ключовата дума „PPC софтуер“, показването е на първо място на страницата с резултати от Google. Тази форма на маркетинг обикновено се определя според броя кликания върху рекламата или връзката. Маркетингът на заплащане на кликване остава важен за неговата лекота на използване, силно измерима ефективност и скромна възвръщаемост на инвестициите, но неговият модел на маркетинг намалява по важност, тъй като потребителите са се приучили към повсеместно използване на реклами и връзки.

-Оптимизацията за търсачки (SEO) е набор от правила, които могат да се следват от собствениците на уебсайтове (или блогове), за да оптимизират уебсайтове за търсачки и по този начин да подобрят класирането на търсачките. Това е технически, аналитичен и творчески процес за подобряване на видимостта на

уебсайт, а също и за повишаване на качеството на уеб сайтовете. С други думи в процеса на получаване на трафик от безплатните резултати от търсенето в търсачките. Основната функция на SEO е да насочва повече неплатен полезен трафик към сайт, който се превръща в продажби.

Целта на оптимизацията на търсачките е да накара паяците на търсачките не само да намерят сайта и страниците, но и конкретно да подредят уместността на страницата, така че да се появи в горната част на резултатите от търсачката. Процесът на оптимизация не е еднократен процес, но изисква поддръжка, настройка и непрекъснато тестване и наблюдение.

Процесът за стратегия за оптимизация на търсачките е:

- 1) *Бизнес анализ на целевия пазар. Състои се от анализ на уебсайт, анализ на конкуренцията и номиниране на ключови думи.*
- 2) *Създайте заглавия на страници.* Заглавията, базирани на ключови думи, помагат да се установи темата и посоката на ключовите думи на компанията.
- 3) Поставете фрази за стратегическо търсене на страници. Интегрирайте избрани ключови думи в изходния код на уебсайта и съществуващото съдържание на определени страници. Важно е да приложите препоръчителна насока от една до три ключови думи / фрази на страница със съдържание и да добавите още страници, за да попълните списъка. Уверете се, че сродните думи се използват като естествено включване на ключовите думи. Помага на търсачките бързо да определят за какво става дума в страницата.
- 4) *Разработете нови карти на сайта за Google и Bing.* Улеснете търсачките да индексират уебсайта.
- 5) Изпратете уебсайт в директории (ограничена употреба). Професионалните маркетинг специалисти не изпращат URL адреса на основните търсачки, но е възможно да го направят. По-добър и бърз начин е естествено връщане на връзки към сайта. Връзките индексират сайта ви от търсачките. Трябва

обаче да изпратите URL адреса си в директории като Yahoo! (платено), Business.com (платено) и DMOZ (безплатно).

- 6) Тествайте и измервайте. Анализирайте класирането на търсачките и уеб трафика, за да определите ефективността на внедрените програми, включително оценка на ефективността на отделните ключови думи. Тествайте резултатите от промените и запазете проследяването на промените в електронна таблица на Excel или каквото и да ви е удобно.
- 7) Поддръжка. Постоянното добавяне и модифициране на ключови думи и съдържанието на уебсайта са необходими за непрекъснатото подобряване на класирането в търсачките, така че растежът да не спира или да намалява от пренебрегването. Също така е важно да прегледате стратегията за връзки и да се уверите, че входящите и изходящите връзки са подходящи за бизнеса. Блогът може да осигури необходимата структура и лекота на добавяне на съдържание.

МОДУЛ 3:

СЪДЪРЖАНИЕ НА КУРСА ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИ

Планирането помага да се гарантира, че една организация остава актуална и отговаря на нуждите на нейната общност, и допринася за организационната стабилност и растеж. Той предоставя основа за наблюдение на напредъка и за оценка на резултатите и въздействието. Той улеснява разработването на нова програма. Това дава възможност на организацията да погледне в бъдещето по подреден и систематичен начин.

Дори ако за предприемачески дейности съветът на директорите се състои от малко хора или само от един човек, от решаващо значение е да се анализира перспективата на управление. От тази гледна точка планирането дава възможност на борда да определя политики и цели, които да ръководят организацията, и осигурява ясен фокус върху директорите и персонала за изпълнение на програмата и управление на агенции.

Вътре в дадена компания, както за малки, така и за по-големи компании, е от решаващо значение да има поглед и ориентация към бъдещето като резултат, за да се случат желани неща, които не биха се случили по друг начин, и да се предотврати нежеланите неща, които биха се случили иначе.

Поради тази причина планирането е много важно за успеха и ефективното представяне на организацията, не само за организациите, но и за отделните лица. Това е най-основната от всички управленски функции. Той включва избор на мисия, визия и цели и действията за тяхното постигане. Затова всяка организация поставя по-голям акцент върху планирането.

Планирането е непрекъснат процес на системно вземане на настоящи предприемачески решения и с възможно най-добри познания за тяхното бъдеще, систематично организиране на усилията, необходими за изпълнението на тези

решения, и измерване на резултатите от тези решения спрямо очакванията чрез организирана систематична обратна връзка. С други думи, планирането преодолява разликата от мястото, където се намира една компания, и до мястото, където компанията иска да отиде.

Стратегическото планиране служи като пътна карта и се използва за приоритизиране на инициативи, ресурси, цели и операции и проекти на отдела. То включва мислене с голяма картина, фокусирано върху насочването на усилията и ограничените ресурси към ясно определени приоритети.

Процесът започва с визия, еволюира до стратегически въпроси, които трябва да бъдат разгледани, за да се постигне тази визия, и след това завършва с развитието на дългосрочни цели и задачи, които осигуряват вземането на решения и бюджетната насока.

За да се установи конкретен и ефективен стратегически план, трябва да се следват различни стъпки.

Първо е важно да се дефинират мисията и визиите на компанията, за да се изясни какво се опитва да постигне компанията и какво иска да постигне организацията.

След това е от решаващо значение да се дефинират кои са ценностите и кои са проблемите на компанията. Стойностите са ръководството на работата на компанията и чрез изясняването им би било по-лесно да се установи по какъв начин организацията ще постигне целите и как да се възползва от конкурентните предимства. Проблемите представляват всички проблеми, с които компанията трябва да се сблъска и с какви бариери трябва да се справи, за да постигне визията.

Следователно, след като сте анализирали ситуацията, е важно да се установят цели за организацията и да се разработи план за действие на конкретните цели, които отговарят на целите.

И накрая, след като писменият план бъде финализиран, ще дойде време за наблюдение и докладване на напредъка.

НАСТРОЙКА НА МИСИЯТА И ВИЗИЯТА

КАК ДА НАПИША ИЗЯВЛЕНИЕ ЗА ВИЗИЯ

Декларацията за визията очертава накъде е насочен бизнесът. Ориентиран е към бъдещето, защото става въпрос за това къде отива компанията. В същото време тя осигурява насочваща светлина за ежедневната работа на бизнеса.

Стъпка 1: Какво представлява изявлението за визията?

Преди да можете да напишете изявление за визия, е добре да знаете по какво работи компанията.

Декларацията за визията може да бъде между един ред и няколко абзаца. Той осигурява насока и вдъхновение за компанията. Той определя най-важните цели, но не включва практически план за постигане на тези цели.

Той очертава как компанията помага на хората, стойността, която предлага на света, и какво планира да постигне като бизнес.

В идеалния случай декларацията за визията трябва да бъде написана на обикновен, ежедневен език, който е от значение за компанията, клиентите и служителите.

Декларация за визията е:

- *Амбициозен*в това, че става въпрос за цели. След като компанията постигне визията, ще трябва да напише нова декларация за визията.
- *Вдъхновяващ*в това, че осигурява живот и насока към ежедневната работа.
- *Мотивиращ*в това, че предоставя причина за работата, която компанията извършва.

Стъпка 2: Преразгледайте стратегическия план

Всичко необходимо за написването на декларацията за визията е в стратегическия план. Ако компанията вече е започнала работа по стратегическия план, тя може да се върне през това, което е направила. В противен случай ще трябва да работи върху следното:

- **Тестъпка на асансьора.** Това очертава какво прави една компания и как помага на хората. За това упражнение, за да се разширите на терена на асансьора, е важно да се задълбочите.
- **Тъбизнес ценности.** Стойностите могат да бъдат част от бизнес отчета, особено ако компанията все още се движи към място, където бизнесът отразява стойностите. Дори ако стойностите не го включват изрично в изявлението за визия, те трябва да присъстват под повърхността, като информират всичко.
- **Тъбизнес цели.** Целите са ключова част от изявлението за визията. Важно е да се включват само бизнес целите, които отразяват същността на бизнеса. За целите на изявлението за визията е добре да се потърсят модели на целите и да се комбинират в един стремеж. Приземната част от начина за постигане на тази голяма цел идва по-късно, в изявлението на мисията.
- **Бизнесътсилни страни и възможности.** Декларацията за визия може да включва поддържане на настоящите силни страни или възползване от нови възможности.

- Бизнес историята. Историята придава на бизнеса идентичност. Както при ценностите, историята може да не е изрична в изявлението за визията, но трябва да присъства, подкрепяйки изявлението за визията.

Стъпка 3: Направете дъска за визия

Всичко, което е събрано от стратегическия план, формира дъската за визия. Това е смесителната тенджерка, от която се пише изявлението за визията.

За да се разширите на дъската за визия, би било необходимо да напишете подробни отговори на следните въпроси:

- На кого помага бизнесът?
- Каква е целта на бизнеса?
- Как компанията иска да направи света по-добро място с бизнеса?
- Какви проблеми решава бизнесът?
- Каква е крайната цел на бизнеса?

Освен това може да е полезно да се събират снимки на успешен бизнес, който обслужва света по подобен начин на бизнеса. Изображенията могат да помогнат за откриването на настроението, енергията и думите, преди компанията да не се е сетила да включи в изявлението за визията.

Стъпка 4: Дестилирайте до най-важното

След като сте събрали един тон информация в дъската за визия, е време да преработите всичко събрано и да изхвърлите всичко, което не е абсолютно важно за бизнеса. В тази стъпка е от решаващо значение да се помни, че всичко изхвърлено може да бъде част от бизнес плана.

Стъпка 5: Пишете

Процесът на писане се състои в това да вземем скелета на изявлението за видението и да го превърнем в нещо специално.

От решаващо значение е:

- Използвайте кратки думи и изречения, за да го запазите привлекателен. Като цяло, колкото по-кратък е, толкова по-добър е за всичко в изявлението за визията, включително за самото изявление за видението.
- Ограничете се до конкретен език. Колкото и да е тъжно за стъпката на асансьора, ако не е възможно да го поставите в количка, това не е конкретен език.
- Фокусирайте се върху това, което бизнесът прави за другите - как помага на клиентите и как вдъхновява служителите.

Стъпка 6: Поискайте обратна връзка

Тази стъпка се състои в това да попитате другите какво мислят. Получете обратна връзка от клиенти, служители и всички заинтересовани страни.

Стъпка 7: Непрекъснато преглеждайте

Декларацията за визията трябва непрекъснато да се преглежда. Това не означава, че компанията трябва да мисли за промяната ѝ всеки ден, но означава, че е необходимо тя да бъде адаптирана към развитието на компанията, тъй като изявлението на визията расте с бизнеса.

Как да напиша мисия

Изложението на мисията обяснява какво трябва да прави бизнесът всеки ден, за да превърне изявлението в визия в реалност. Той е практичен и се корени в настоящето. Поради своята практическа насоченост, изявление за мисия е лесно да се напише, отколкото изявление за визия.

Ето как да напишете мисия за бизнеса:

Стъпка 1: Какво представлява мисията?

Изложението на мисията се състои от няколко кратки изречения или параграфи, описващи какво прави бизнесът, за да постигне своята декларация за визия.

Стъпка 2: Запознайте се с изявлението за визията

За да напишете изявление за мисия, е необходимо първо да създадете изявление за визия. Важно е двете твърдения да бъдат винаги една спрямо друга, за да се гарантира достоверността на бизнеса.

Стъпка 3: Напишете мисия

След като сте анализирали и подготвили добре изявлението за зрението, е важно да започнете да се опитвате да разберете как да направите това виждане реализирано. Изложението на мисията обикновено е насочено към клиента, така че е важно също така да се вземат предвид какви са нуждите на клиентите.

Най-лесният начин да видите как се прави това е да използвате пример.

Нека вземем това изявление за визията:

Пиша страхотни статии за бизнес блогове, които дават на читателите си „аха!“ момент и карайте читателите да се връщат за още.

И вижте как това ще се превърне в мисия:

Свързвам се с блогъри и собственици на бизнес.Целя да олекотя деня на всеки, който се свърже с мен, като съм забавен човек, с когото да работя. Пиша страхотно съдържание, което ми дава „аха!“ чувствам, докато го пиша. Чета много, онлайн и офлайн, за да поддържам идеите си за блогове свежи.

В този пример мисията не обхваща всичко от това, което бизнесът прави. Има много гребла под повърхността, счетоводство и други администратори. Но тя обхваща по-голямата част от това, от маркетинга (работа в мрежа и забавно да си наоколо) до основна работа (писане на страхотни статии) до даване на хората поглед върху случващото се зад кулисите (четене много).

Стъпка 4: Непрекъснато преглеждайте

Както и при изявлението за визията, изявлението на мисията трябва да бъде непрекъснато преразглеждано. Всеки път, когато визията се промени, изявлението на мисията също ще трябва да се промени.

ОПРЕДЕЛЕТЕ ЦЕННОСТИТЕ И ПРОБЛЕМИТЕ НА КОМПАНИЯТА

Преди да запишете целите на даден бизнес е много важно да знаете кои области на бизнеса трябва да се подобрят. За да го разберем, е необходимо да се извърши сканиране на околната среда, което помага да се разбере как организацията се отнася към външната си среда. Сканирането обикновено включва външен компонент, идентифициращ и оценяващ възможности и заплахи във външната среда, и вътрешен компонент, оценяващ организационните силни и слаби страни.

Този процес често се нарича "SWOT": силни, слаби страни, възможности и заплахи, но редица различни техники могат да бъдат използвани, за да се определи къде трябва да се направят корекции.

SWOT АНАЛИЗ

Тази основна техника включва обсъждане на силните, слабите страни, възможностите и заплахите на организацията, обикновено наричани SWOT анализ.

Силните страни са текущи фактори, които са предизвикали изключителни организационни резултати.

Слабостите са организационни фактори, които увеличават разходите или намаляват качеството.

Възможностите са значими нови бизнес инициативи, достъпни за организацията.

Заплахите са фактори, които биха могли да повлияят отрицателно на организационните резултати.

SWOT анализът е стратегия за анализ на пропуски, използвана за идентифициране на вътрешните и външните фактори, които влияят върху ефективността и успеха на продукт, проект или човек. След като тези фактори бъдат определени, тогава компанията може да определи най-доброто решение, като се възползва от техните силни страни, като разпредели съответно ресурсите, като същевременно избягва потенциални заплахи.

Следователно SWOT анализът е изследване на вътрешните силни и слаби страни на организацията, нейните възможности за растеж и подобрене и заплахите, които външната среда представлява за нейното оцеляване. Той помага да се даде разбиране как компанията е свързана с външната среда, какви са вътрешните възможности и също така служи като изходни данни за стратегическия план.

- Външният компонент на сканирането на околната среда трябва да включва преглед на целевата или обслужващата общност и по-широката среда, в която

действа организацията, за да се идентифицират възможностите и заплахите, пред които е изправена организацията. Това може да включва следното:...

1. Помислете за силите и тенденциите в по-широката общност, политически и икономически, социални и понякога технологични. Погледнете променящите се демографски данни, политически тенденции, ценности на общността, икономически тенденции, последиците от нови или променящи се закони и разпоредби, засягащи организацията, комуникациите и други технологични тенденции; и да разгледа тяхното въздействие върху организацията и населението, което обслужва.
2. Погледнете внимателно непосредствената целева общност или зона на обслужване, за да определите нейните статус и нужди, и по-специално тези на настоящи и потенциални клиенти и бенефициенти на услугите и застъпничеството на организацията. ...
3. Обмислете възможностите и предизвикателствата, свързани с ресурсите и финансиращите. ...
4. Погледнете действителните и потенциалните сътрудници и конкуренти, включително организации, които могат да обслужват същия квартал и целево население или да търсят средства от едни и същи източници на финансиране, публични или частни.

Този процес може да включва нещо толкова обширно като оценка на потребностите на общността с интервюта, фокус групи и проучвания по факс или имейл, което се провежда от консултант, или може да бъде ограничен до малък брой неформални дискусии с клиенти и други жители на общността, държавни служители, представители на финансиращите организации и други подходящи лица.

- Вътрешният компонент на сканирането на околната среда включва оценка на силните и слабите страни на организацията. Това може да включва редица компоненти или подходи.

1. Важно е да се направи оценка на текущите организационни резултати по отношение на финансови и човешки ресурси (суровини), оперативни методи или стратегии (процеси) и резултати или резултати (резултати). Ако организацията няма обширни обективни мерки за своите резултати, резултатите могат да бъдат частично определени чрез запитване на клиенти и заинтересовани страни. Важно е да се опитате да разберете как ключовите играчи или заинтересовани страни в по-широката общност гледат на организацията. Понякога се изпращат кратки писмени формуляри или интервюта до ключови заинтересовани страни; интервютата се провеждат най-добре от консултант, за да се осигурят откровени и честни отговори. След като разполагаме с тази информация, е важно да анализираме допълнително причините, по отношение на вложените данни и процеси, за предполагаемите слабости в резултатите.
2. Често е ценно да се идентифицират критичните фактори за успеха на организацията. Тази стъпка не винаги е включена в стратегическото планиране, но може да бъде много полезна. Изключително важно е да се опитате да разберете кои фактори са необходими за бъдещето и продължаващия успех на организацията. Това могат да бъдат фактори като връзка с целевата общност, ресурси, програмни стратегии, структура на управление и умения и стил на персонала. Както бордът, така и служителите могат да дадат полезна информация за този процес.
3. Организацията може да поиска да прегледа или формализира организационни ценности и принципи на работа. Някои организации заве писмени ценности и принципи, които ръководят вземането на решения и текущите им дейности. Те могат да бъдат много полезни при „дефинирането“ на организацията.

ЦЕННОСТИ И ПРОБЛЕМИ

Едва след като сте анализирали добре бизнес контекста, е възможно да се съсредоточите върху конкретните ценности и проблемите.

Както беше казано, ценностите представляват по какъв начин компанията трябва да изпълни своята визия, докато проблемите са бариерите, пред които компанията трябва да се изправи, за да я изпълни.

Първата стъпка е да се идентифицират ключови проблеми, въпроси и избори, които да бъдат разгледани като част от усилията за стратегическо планиране. Това може да означава уточняване на „стратегически въпроси“ или въпроси, които организацията трябва да разгледа, и определяне на приоритети по отношение на времето или важността. Ако има малко разногласия по въпроси и приоритети, може да е възможно незабавно да се премине към организационната визия и след това към целите. Ако няма съгласие за общи насоки и организационни цели, може да е важно да се проучат приоритетите на проблемите и да се идентифицират критичните избори. Това може да се направи по няколко начина.

Например:

- Бордът и персоналет могат да бъдат помолени да идентифицират стратегически проблеми от сканирането на околната среда, като отделните лица идентифицират определен брой проблеми и посочват защо всеки от тях е стратегически, включително ползите от неговото решаване и негативните последици от нерешаването му. Тези въпроси могат да включват широк спектър от програми или други проблеми; някои примери са необходимостта от нови програми за посрещане на конкретни потребности на общността като образование или жилище, разширяване на целевата зона на

организацията от определени квартали до целия град или окръг, споразумение за това кой представлява избирателния район на организацията или решение дали организацията трябва да помисли за сливане с друга група.

- Групата за планиране или консултант, работещ с групата, може да работи за идентифициране на стратегически проблеми, възникващи от сканирането на околната среда, и след това да ги приоритизира по отношение на важността, времето и осъществимостта. Резултатът трябва да бъде набор от стратегически въпроси, които ще бъдат разгледани като част от процеса на стратегическо планиране, за предпочитане по време на отстъплението, и втори набор, който няма да бъде разгледан или ще получи ограничено внимание при отстъплението.

Независимо от използвания метод, обсъждането на проблемите трябва да породи някакво съгласие по въпроси или избори, които да бъдат разгледани и решенията да бъдат взети като част от процеса на стратегическо планиране.

Втората стъпка е да се дефинират или прегледат ценностите на организацията, визията на общността и мисията. От решаващо значение е да бъдем сигурни, че има консенсус защо организацията съществува, какви цели или резултати тя се стреми да постигне, за какво се застъпва и на кого служи. Ако има конкретни мандати, кои са нещата, които трябва да прави или не, тогава те трябва да бъдат ясно определени.

Основните ценности на организацията или оперативните принципи сатези убеждения или принципи, които ръководят организацията; тези ценности се споделят от борда и персонала, силно се държат и не се променят лесно.

Съгласието относно ценностите, визията и мисията обикновено се постига най-добре като част от отстъпление за планиране или на специална среща; процесът обикновено ще отнеме няколко часа.

2.1 Анализ на пропуските

Анализът на пропуските е метод за оценка на разликите в ефективността между информационните системи или софтуерните приложения на бизнеса, за да се определи дали бизнес изискванията са изпълнени и ако не, какви стъпки трябва да се предприемат, за да се гарантира, че те са изпълнени успешно. Гар се отнася до пространството между „къде сме“ (настоящото състояние) и „където искаме да бъдем“ (целевото състояние). Анализът на пропуските може също да се нарича анализ на нуждите, оценка на нуждите или анализ на пропуските.

Докато анализът на пропуските може да бъде конкретен или концептуален, шаблоните за анализ на пропуски често имат общо следните основни компоненти:

Идентифициране на настоящото и бъдещото състояние

Сегашно състояние:

Шаблонът за анализ на пропуски започва с текущото състояние, който изброява процесите и характеристиките, които организацията се стреми да подобри, като използва фактически и специфични термини. Областите на фокус могат да бъдат широки, насочени към целия бизнес; Вместо това фокусът може да бъде тесен, като се концентрира върху конкретен бизнес процес, в зависимост от очертаните от компанията целеви цели. Анализът на тези фокусни области може да бъде количествен, като например преглед на броя клиентски обаждания, отговорени в рамките на определен период от време; или качествени, като изследване на състоянието на разнообразието на работното място.

Бъдещо състояние:

Докладът за анализ на пропуските трябва също да включва бъдещо състояние, което очертава целевото състояние, което компанията иска да постигне. Подобно

на текущото състояние, този раздел може да бъде изготвен в конкретни, количествено измерими термини, като например целта да се увеличи броят на обажданията на клиенти с определен процент в рамките на определен период от време; или най-общо казано като работа за по-приобщаваща офис култура.

Описване на пропастта

Описание на пропастта: В тази стъпка компанията трябва първо да установи дали съществува разлика между сегашното и бъдещото състояние на компанията. Ако е така, описанието на пропуските трябва да очертае какво представлява пропастта и факторите, които допринасят за нея. Това описание изброява тези причини в обективни, ясни и конкретни термини. Подобно на описанията на състоянията, тези компоненти могат да бъдат количествено измерими, като липса на програми за разнообразие на работното място; или качествени, като например разликата между броя на повикванията в момента и целевия брой на повикванията на полето.

Преодоляване на разликата

Следващи стъпки и предложения: Този доклад за анализ на пропастта в последната стъпка трябва да изброява всички възможни решения, които могат да бъдат приложени за запълване на празнината между настоящото и бъдещото състояние. Тези цели трябва да бъдат конкретни, да говорят пряко за факторите, изброени в описанието на пропастта по-горе, и да бъдат поставени в активни и убедителни термини. Някои примери за следващи стъпки включват наемане на определен брой допълнителни служители за провеждане на повиквания на клиенти; въвеждане на система за отчитане на обема на разговорите, за да се гарантира, че има достатъчно служители за повиквания на място; и стартиране на специфични програми и ресурси за разнообразие на офиси.

Пазарен анализ

За да започнете и управлявате успешен бизнес е важно да знаете всичко за потенциалните и съществуващи клиенти и пазара, на който компанията работи.

Проучването на пазара е ценен инструмент за всички бизнеси. Статистическите данни и други данни за пазарни проучвания помагат да се вземат информирани решения относно маркетинга на бизнеса. Чрез използване на проучване на пазара може да бъде по-лесно да се разберат всички потенциални клиенти и техните нужди, както и какво правят конкурентите.

Защо проучването на пазара е важно?

Получаването на статистически данни и провеждането на пазарни проучвания могат да дадат по-добро разбиране на пазара, клиентите и техните нужди; също така може да бъде полезно да имате по-добра представа за конкурентите. Това по-добро разбиране на пазара може да помогне за по-добро фокусиране върху маркетинговите усилия, вземане на информирани решения за бизнеса и максимално използване на наличните възможности.

Колко често трябва да се прави проучване на пазара?

Важно е редовно да се оценяват кои са конкурентите, техните силни и слаби страни, кои са клиентите и какво искат и дали има пропуски на пазара. Това може да бъде от решаващо значение на всички етапи, включително стартиране, управление или разрастване на бизнеса.

Също така е полезно да разберете пазарните тенденции, за да можете да се възползвате максимално от всяка възможност за бизнес. Поради тези причини е изключително важно винаги да се търси информация в пазарни доклади, държавни статистически данни, търговски публикации и публикации на

индустриални асоциации, за да се открият нови разработки и възможности както в индустрията, така и в търговската среда.

ПОСТАВЯНЕ НА ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Успешните компании си поставят цели. Без тях те нямат определена цел и няма към какво да се стремят; следователно те стагнират и се борят за значими постижения. Целите са стъпало към краен резултат. Те трябва да присъстват във всеки бизнес план и да станат редовна част от текущите бизнес операции.

Превръщането на визията в поредица от ключови цели за организацията е изключително ценно.

Целите и задачите са пряко извлечени от мисията на звеното. Процесът на установяване на цели и задачи помага да се деконструира мисията в постижими, конкретни, ограничени във времето действия, които могат да бъдат измерени, за да се проследи напредъкът.

Важно е да се подчертае, че има разлика между целите и задачите.

Целите са общи твърдения за това какво да се постигне. Те произтичат директно от мисията (общата цел и основните ценности) на звеното. Целите трябва да са подходящи, реалистични и постижими. Те определят посоката и дестинацията на бизнеса и са желани резултати, които осигуряват насоки и насочват вземането на

решения. С други думи, те представляват голяма картина на това, което компанията иска да постигне.

Целите посочват конкретните действия, които една компания ще предприеме за постигане на целите. Целите трябва да бъдат конкретни, измерими и ограничени във времето. Те се използват за операционализиране и измерване на постиженията към целите и са от съществено значение за оценка на напредъка.

С други думи, това са специфични тактики относно това как да стигнете до установените цели.

Има важен фокус, свързан с определянето на целите и задачите и това е постижението на бизнеса. Бизнес постиженията се постигат, когато за бизнеса са поставени предизвикателни, но постижими цели. Тези цели се преследват по ориентиран към успеха, упорит, напорист и креативен начин чрез планиране и чрез ефективно и ефективно прилагане и управление на умения и знания на служителите и хората, участващи в бизнеса.

3.1 ПОСТАВЯНЕ НА ЦЕЛИ

Поставянето на цели започва след приключване на изявленията за мисията и визията.

Процесът се състои в разработване на поредица от цели или изявления за статуса на организацията, които описват организацията за определен брой години и адресиране на мисията. Изключително ценно е също така трансформирането на

визията в поредица от ключови цели за организацията, за предпочитане под формата на изявления за състоянието, описващи организацията.

Поставянето на цели е процес, който трябва да бъде опростен и приятен и да следва правилата на „УМНИТЕ“ цели: опростен, измерим, постижим, ориентиран към резултатите и чувствителен към времето.

Най-важното обаче е да не си поставяте „твърде лесни“ цели или да не повишавате ефективността. Най-добре е да предизвиквате служителите, да очаквате от тях да се предизвикват с постижими цели, които изискват значителни усилия.

Целите могат да обхващат различни категории, например посочени, както следва:

- **Програма:** „*El Centro* ще управлява алтернативна гимназия с публично финансиране на училище, която ще има 250 ученици“; „*El Centro* ще предоставя цялостни услуги на младежи от предучилищна възраст до колежа“;
- **Ресурси:** „*El Centro* ще има бюджет от 3 милиона долара и персонал от 40“;
- **Статус:** „*El Centro* ще бъде най-голямата и най-уважаваната корпорация за жилищно строителство с нестопанска цел в *Lake County*“;

- **Връзки:** „El Centro ще бъде представен в основните коалиции в своите програмни области и в съветите на поне три основни организации“;
- **Институционално развитие:** „El Centro ще притежава собствена сграда на централата, в която също ще има място за отдаване под наем на други обществени организации“; „El Centro ще разполага с напълно компютъризирана система за финансово управление и управление на информацията, с целия персонал, свързан чрез мрежа“.
- **Управление:** „Съветът на El Centro ще играе активна роля в развитието на ресурсите, като поема отговорност за едно голямо специално събитие всяка година“; „Съветът на El Centro ще създаде три активни работни комисии - Програми, Финанси и Развитие на ресурсите - които ще се събират на всеки два месеца и постоянно ще имат кворуми.“

Както в този пример, има различни видове цели, които могат да бъдат разгледани и те могат да бъдат групирани по следните категории цели, които могат да бъдат тези от примера или други като: финансови, обслужване на клиенти, базирани на служители, вътрешен бизнес процес, имидж, репутация, връзки с общността и филантропия, продажби и маркетинг.

Тези категории не трябва да се спазват стриктно и не е задължително да се посочват едновременно целите във всяка една от тези области, но независимо от

това, което е избрано, е от решаващо значение да бъдете сигурни, че те отразяват корпоративната цел и път.

Освен това, макар че нито един стил на поставяне на цели не е по-добър от друг, от съществено значение е да му се обърне специално внимание. Колкото по-точно мениджърът може да съобрази желанията на служителите със стила на поставяне на цели, толкова по-големи са шансовете за успешен резултат.

Има няколко съвета, които биха могли да се следват за поставяне на цели:

- **Осигурете лидерски и каскадни цели**

Целите трябва да бъдат съживени. За съжаление, често има „прекъсване“ между това, което изпълнителският персонал разбира за целите на организацията, и това, което изпълнителният директор вярва, че разбира. В много случаи персоналет наистина дори не знае какви са целите. За да се коригира това, е важно да се зададат каскадни цели, които са цели на различни нива на компанията, които трябва да се прехвърлят (каскадно) в цялата организация, за да бъдат приложени. Това създава хоризонтално подравняване в една компания. След като визията и основните категориални цели са определени на ниво изпълнителен директор и на мениджърско ниво, трябва да бъде избран човек, който да защитава процеса на каскадни цели. Той или тя ще работи, за да гарантира, че всеки отдел ще създава цели и планове за действие, които подкрепят

целите на ръководството на компанията. Актуализирането на хората относно техния напредък е от решаващо значение. Целите трябва да бъдат видими и повтаряни, за да запазите ангажимента жив. Освен планираните срещи, целите могат да бъдат посочени в: месечни имейл съобщения, фирмени бюлетини, табла за обяви и „паузи за кафе“, наред с други.

- **Осигуряване на изпълнение на целите**

Когато всеки се върне на работата си след упражнения за поставяне на цели, ентузиазмът за целите може да бъде погълнат от изискванията на ежедневния бизнес. Поради тази причина не трябва да се забравя да се разработят планове за действие въз основа на целите, пълни със стимули и последици за неизпълнение.

- **Създайте отчетност**

Обсъждането на последиците е от решаващо значение във всеки план за целите към действие. Важно е да помислите за приемане на подход „три стачки и вие сте извън екипа“. Натискът от страна на връстниците и заплахата от унижение създават интензивни очаквания за изпълнение, достатъчно, за да предизвикат значителни действия.

- **Създаване на месечни управленски срещи**

След като целите и плановете за действие бъдат определени, може да е лесно да се насрочат месечни управленски срещи за проследяване на напредъка. Първоначалната група за планиране

трябва да се срещне за 90-минутна сесия, за да обобщи предходния месец, да признае напредъка и да проучи недостатъците; би могло да помогне и за изменение на плановете, ако трябва да бъдат променени, и за изясняване на плана за действие за следващите 30 дни.

След като сте определили специфичните цели, е важно да постигнете съгласие по ключови стратегии за постигане на целите и решаване на ключови проблеми, идентифицирани чрез сканиране на околната среда.

Основният акцент трябва да бъде върху широките стратегии, включително настоящи и нови програми, застъпничество, сътрудничество или други подходи. Тези стратегии трябва да са свързани с конкретни цели или да адресират няколко цели. Процесът изисква да се погледне къде се намира организацията в настоящето и къде нейната визия и цели показват, че иска да бъде, и идентифициране на стратегии за достигане до нея. Съветът трябва да предостави широк поглед, който да насочва тези усилия, докато групата за планиране или служителите могат да направят голяма част от подробния анализ.

Подходите могат да включват следното:

- След като ключовите въпроси, които трябва да бъдат разгледани и целите са посочени, групата за планиране, персоналът или консултантът могат да погледнат

назад към SWOT резултатите от сканирането на околната среда и да идентифицират промени в текущите стратегии, които може да са необходими за постигане на целите и разгледайте проблемите. Това може да означава идентифициране на потенциални нови стратегии или предлагане на промени в акцента или приоритета. Те ще бъдат представени на борда и ключовия персонал за обсъждане и вземане на решения.

- Групата за планиране може да прегледа процеса на планиране до момента и да разработи и представи на борда и ключовия персонал поредица от алтернативни подходи или сценарии - например, ако организацията се фокусира върху организирането на общността или застъпничеството на национално ниво; трябва ли да има засилена децентрализация или повече централизация; трябва ли полевите офиси да получават повече или по-малко внимание и ресурси в сравнение с централния офис. Въз основа на решенията, взети с помощта на тези сценарии, ще бъдат определени стратегии.

Какъвто и да се използва конкретният подход, трябва да бъдат договорени конкретни критерии за оценка и избор между стратегиите. Те могат да включват такива критерии като следното:

- **Стойност:** Стратегията ще допринесе ли за постигане на договорени цели?
- **Уместност:** Съгласувана ли е стратегията с мисията, ценностите и принципите на работа на организацията?

- **Изпълнимост:** Практична ли е стратегията, като се имат предвид персонал и финансови ресурси и капацитет?
- **Приемливост:** Приемлива ли е стратегията за управителния съвет, ключовия персонал и други заинтересовани страни?
- **Разходи-ползи:** Възможно ли е стратегията да доведе до достатъчни ползи, за да оправдае разходите във времето и други ресурси?
- **Време:** Може ли и трябва ли организацията да прилага тази стратегия по това време, предвид външни фактори и конкурентни изисквания?

Въз основа на тези или други договорени критерии, стратегиите могат да бъдат оценени и избрани, или да бъдат приоритизирани.

При договаряне на стратегии, групата за планиране винаги трябва да обмисля необходимостта от ясно определяне на отговорностите за тяхното изпълнение. Трябва да има някой или някакво звено в организацията, което може да поеме отговорност за прилагането на тази стратегия.

ПОСТАВЯНЕ НА ЦЕЛИ И РАЗРАБОТВАНЕ НА ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ

След като сте установили конкретни цели, е време да уредите цели, които се определят от начална и крайна точка; те надхвърлят ежедневните задачи и описват резултат, свързан с постигането на определена цел при индивида. Те са ясна декларация за нещо, което трябва да бъде постигнато до определена крайна дата.

След като сте установили както целите, така и времето, е време да се разработи план за действие, който да адресира целите и да посочва цели и работни планове на годишна база; това ще бъде от решаващо значение за осигуряване на конкретен работен план за започване на изпълнението.

Стратегическото планиране признава, че стратегиите трябва да отразяват текущите условия в организацията и нейната среда. По този начин рядко се правят опити за разработване на подробни годишни цели, с изключение на първата или може би първата и втората година, обхванати от стратегическия план. Необходими са обаче годишни планове за действие. Целите на годишната програма трябва да бъдат базирани на времето и измерими. Годишният план може да бъде част от стратегическия план или може да бъде годишно допълнение към него.

SMART цели

Един от начините за разработване на добре написани цели е използването на SMART подхода. Разработването на целите изисква време, подредено мислене и ясна картина на резултатите, очаквани от програмните дейности.

SMART е съкращение, което се използва за насочване на развитието на измерими цели. Всяка цел трябва да бъде:

- 1) Специфичен**
- 2) Млесно с w / измерване**
- 3) Аподвижен**
- 4) Релевантен**
- 5) Т.име-ориентиран**

1. Специфични

Конкретни отговори на въпросите "Какво трябва да се направи?" „Как компанията ще разбере, че се прави?“ и описва резултатите (краен продукт) от работата, която трябва да се свърши. Описанието е написано по такъв начин, че всеки, който чете обекта, най-вероятно ще го тълкува по същия начин. За да се гарантира, че целта е конкретна, трябва да се гарантира, че начинът, по който е описана, е спазваем. Наблюдаемо означава, че някой може да види или чуе (физически да наблюдава) някой, който прави нещо.

2. Измеримо с измерване

Измеримият отговаря на въпроса "как компанията ще знае, че отговаря на очакванията?" и определя целта, използвайки оценявани термини (количество, качество, честота, разходи, срокове и т.н.). Той се отнася до степента, до която нещо може да бъде оценено спрямо някакъв стандарт. Цел с количествени измервания използва термини за количество, проценти и т.н. Целта с качествено измерване би описала изискване по отношение на точност, формат, в университетските насоки.

3. Постижима

Постижимо отговаря на въпросите "може ли човекът да го направи?" „Може ли измеримата цел да бъде постигната от човека?“ „Има ли той / тя опит, знания или способност да изпълни очакванията?“ Той също така отговаря на въпроса „Може ли да се направи, като се даде времева рамка, възможност и ресурси?“ Тези елементи трябва да бъдат включени в целта SMART, ако те ще бъдат фактор за постигането.

4. От значение

Съответните отговарят на въпросите, "трябва ли да се направи?", "Защо?" и "какво ще бъде въздействието?" Целта съгласувана ли е с плана за изпълнение и със стратегическия план?

5. Ориентиран към времето

Ориентиран към времето отговаря на въпроса: "кога ще бъде направено?" Той се отнася до факта, че дадена цел има вградени крайни точки и контролни точки.

Понякога задача може да има само крайна точка или краен срок. Понякога тази крайна точка или краен срок е действителният край на задачата, а понякога крайната точка на една задача е началната точка на друга. Понякога задачата има няколко основни етапа или контролни точки, за да помогне на вас или на другите да преценят колко добре се случва нещо, преди да е приключило, за да могат да се правят корекции или модификации, ако е необходимо, за да се гарантира, че крайният резултат отговаря на очакванията. Друг път стилът на служителите е такъв, че датите или крайните моменти са налице, за да създадат усещане за спешност, което им помага да завършат нещо.

Повечето проекти са посочили годишни цели и работни планове поради изисквания за финансиране, докато само стратегическият план вероятно ще изисква съветът да мисли за желания от него състав, умения и участие или за организационната структура и административните системи.

Разработването на цели и годишни работни планове изисква принос както от Съвета, така и от персонала, като персоналет често поема основна отговорност за свързаните с програмата цели и задачи, след като Съветът определи организационни цели, а Съветът разработва цели и задачи, свързани с управлението.

Съветът трябва да одобри плана за действие, докато персоналет може да направи голяма част от разработването на писмения план. Това е област на опит на персонала, тъй като изпълнението на програми и други стратегии, основани на политики, определени от Съвета, е функция на персонала.

План за действие

Разработването на план за действие може да помогне на създателите на промени да превърнат своите виждания в реалност и да повишат ефективността и отчетността в рамките на една организация. Планът за действие описва начина, по който организацията ще постигне своите цели чрез подробни стъпки за действие, които описват как и кога ще бъдат предприети тези стъпки.

Планирането на действията може да изглежда подробно и досадно в сравнение с по-ранните фази на стратегическото планиране, които често изглеждат творчески. Следователно планирането на действията твърде често се пренебрегва, оставяйки резултатите от по-ранните етапи на планиране като „замъци във въздуха“ - безполезни философски изказвания без основание за ежедневните реалности на организацията. Смыслени етапи от по-ранното планиране стават напълно безполезни.

Ангажиментът на организацията за стратегическо планиране е съизмерим до степен, че а) организацията изпълнява планове за действие за постигане на всяка стратегическа цел и б) включва множество методи за проверка и оценка на действителната степен на изпълнение на плана за действие.

Разработване на план за действие:

1. Плановите за действие посочват действията, необходими за решаване на всеки от най-важните организационни проблеми и за постигане на всяка от свързаните цели, кой ще завърши всяко действие и според какъв график.
2. Компанията трябва да разработи цялостен план за действие от най-високо ниво, който изобразява как ще бъде постигната всяка стратегическа цел.
3. Трябва да се разработи един план за действие за всяка основна функция в организацията, напр. Маркетинг, развитие, финанси, персонал и за всяка програма / услуга и т.н. Тези планове като цяло трябва да описват как ще се прилага цялостният план за действие . Във всеки план за действие посочете връзката на плана за действие с общия план за действие на организацията от най-високо ниво.
4. Компанията трябва да гарантира, че всеки мениджър (и в идеалния случай всеки служител) има план за действие, който допринася за цялостното. Тези планове като цяло трябва да описват как ще се изпълняват плановите за действие на основните функции. Отново посочете връзката на тези

планове за действие с общия план за действие на организацията от най-високо ниво.

5. Форматът на плана за действие зависи от естеството и нуждите на организацията. Планът за организацията, всяка основна функция, всеки ръководител и всеки служител може да посочи: а) Целта (ите), които трябва да бъдат постигнати б) Как всяка цел допринася за общите стратегически цели на организацията в) Какви конкретни резултати (или цели) много да се постигне, че като цяло да се постигне целта на организацията) Как ще бъдат постигнати тези резултати) Кога ще бъдат постигнати резултатите (или срокове за всяка цел)

Разработване на цели и срокове:

1. Целите са специфични, измерими резултати, получени при прилагането на стратегии.
2. Докато идентифицирате целите, е важно да продължите да питате „Сигурни ли сте, че можете да направите това?“
3. От решаващо значение е да се интегрират целите за текущата година като критерии за изпълнение във всяка длъжностна характеристика и преглед на изпълнението на всеки изпълнител.
4. Не забравяйте, че целите и техните срокове са само насоки, а не правила, изложени в камък. От тях може да се отклонява, но отклоненията трябва да се разберат и обяснят.
5. Обмислете следния примерен формат за действие на вашия план.

Стратегическа цел	Стратегия	Обективен	Отговорност	Хронология
1. (цел № 1)	1.1 (първа стратегия за постигане на цел # 1)	1.1.1 (първата цел, трябва да се постигне при изпълнение на Стратегия № 1.1)	(кой ще постигне тази цел)	(когато изпълнителят ще постигне тази цел)

Препятствия при определянето на целите

Когато дадена организация не успее да постигне целите, може да се играят много фактори. Обикновено присъства един от следните общи знаменатели: главен изпълнителен директор, без страст към поставените цели; целите не са точни; целите са в кръстосани цели със самооценката на изпълнителния директор; страх от провал. Изключително важно е да се изследват всички и всички пречки пред целите на организацията, като се разглеждат по-специално всички стари модели, които организацията има при отказване от конкретни цели.

РЕЗУЛТАТИ ОТ МОНИТОРИНГА

Важно е да бъдете сигурни, че напредъкът към целите и задачите и използването на стратегиите се наблюдава редовно, като стратегиите се преразглеждат и годишните цели се разработват ежегодно, въз основа на постигнатия напредък, срещаните пречки и променящата се среда. Също така е от решаващо значение да има процедури за възползване от неочаквани промени, като например по-симпатични избрани или назначени длъжностни лица, подобрения в икономиката, промени в приоритетите на местното финансиране или промени в целевото население.

След като сте определили годишните цели в началото на всяка година, важно е да погледнете назад, за да видите какъв напредък е постигнат в критичните фактори за успех. Планът трябва да се използва като компас, но не и негъвкав план за действие.

Процесът на стратегическо управление на изпълнението на стратегическия план и наблюдението на резултатите от тази работа по изпълнението на стратегията трябва да бъдат вградени в стабилна система за управление на текущите операции, както и в специфични проекти за развитие или стратегически.

Виждайки как процесът на стратегическо управление се вписва в нормалния процес на управление помага да се изясни управленската отчетност за изпълнение на стратегията.

Без стабилна система за стратегическо управление или ясен процес на стратегическо управление, изпълнението на стратегическото планиране може да доведе до разочарование и разочарование от самия процес на стратегическо планиране. Това подкопава най-добрите усилия и намерения на мениджърите и дори може да породи цинизъм относно процесите на стратегическо планиране в бъдеще.

Мониторингът не само позволява на екипа да следи напредъка на своите стратегии; и осигурява механизъм за предупреждение, когато стратегиите изискват преразглеждане, а също така им казва кога да рестартират отново целия процес на стратегическо планиране на корпорацията - надяваме се, не за няколко години.

Мониторинг и оценка

Мониторингът и оценката са свързани. Мониторингът може да породи въпроси, на които впоследствие ще се отговори чрез оценка.

Оценката може да породи необходимостта от наблюдение на различни променливи.

Мониторингът и оценката могат да се използват заедно за подобряване на бъдещите стратегии, тъй като те предоставят научени уроци и насоки за управление на текущото изпълнение на дейностите. Мониторингът събира актуална информация, която, когато се разглежда като времеви редове, помага

да се идентифицират тенденциите, независимо дали се очакват или не. Информацията, събрана от мониторинга, показва какво се случва, но не и защо.

Освен това, без анализ, суровите данни, събрани от мониторинга, не отразяват относителните силни и слаби страни на програмите и дейностите и следователно не могат сами да установят истинската им ефективност, ефективност, уместност или въздействие. Оценката се задълбочава в информацията, за да установи значението и контекста.

Оценката може да отговори на въпроси за:

Желано въздействие, планиране на желаните резултати и стратегии:

- Правилни ли са предположенията за планиране?
- Какви са доказателствата за причинно-следствена връзка между резултатите и резултатите за въздействие?
- Преследват ли се правилните цели?
- Истинските показатели за ефективност ли са KPI?

Дейности и резултати:

- Колко ефективни са резултатите, допринасящи за желаните резултати?
- Колко ефективно се използват ресурсите; може ли да се генерират едни и същи резултати с по-малко ресурси?
 - Доколко резултатите са подходящи за нуждите на целевата аудитория?
 - Какви уроци могат да бъдат извлечени?
 - Какво може да се подобри?
 - Какво може да се направи по-добре и различно?
 - Какво може да не си струва да се прави отново?

Много често оценяването се извършва след събитието. Макар че това е много полезно за събиране на научени уроци, то не прави нищо за осигуряване на пригодността на програмата на първо място и не предоставя на практикуващите

информация за управление на изпълнението. Понастоящем се приема, че има няколко вида оценки, които могат да се извършват няколко пъти по време на планирането и изпълнението на дейностите.

Три вида оценка

- 1) Формативно оценяване, наричана още предварителна оценка, може да се проведе преди започване на изпълнението. Това е проверка на реалността: Разсъжденията в теорията на промяната разумни ли са? УМНИ ли са целите? Ясен и последователен ли е планът за дейност и отчита ли планът за извлечените уроци и най-добрите практики? Ясна и съизмерима ли е обосновката за разполагането на ресурси и съизмерима с изискванията за постигане на желаните резултати? Поддържат ли желаните резултати и желаните въздействия цел на организацията? Тази предварителна оценка, ако е необходимо, може да бъде преглед от ключови заинтересовани страни или опитен оценител. Този наръчник не включва подробен процес за предварителна оценка.
- 2) Изходна оценка, понякога наричана оценка на изпълнението, се провежда по време на изпълнението на дейности и се фокусира върху резултатите. Например, това може да включва непрекъснато оценяване на обратната връзка от мониторинга на социалните медии или на друга основа (честота), посочена в плана. Този тип оценка е подобен на наблюдението, с изключение на това, че мерките не просто се записват и отчитат, но се фокусират върху други аспекти, като например: а) ресурсите са били използвани ефективно за създаване на резултати; б) желаните резултати се случиха по предназначение; в) всички неволни изходи се разпознават; г) дали дейностите в плана са били приложени; д) планираните ресурси не са превишени; е) дейността или програмата е в ход и, ако не, дава основа за прилагане на промени. Оценката на резултатите добавя значение към данните от мониторинга и може да предостави разказ, който да придружава отчитането на мерките. Най-добре се извършва от

практикуващия публичната дипломация с възможност за случайни независими прегледи.

3) Оценка на въздействието / резултата, понякога наричана последваща оценка, се отнася до оценка на резултатите, както и въздействията и може да се извършва периодично, както и непосредствено след събитие. Често дългосрочните стратегии, като цифровия обхват, ще бъдат оценявани, докато все още се прилагат. Този вид оценка измерва и оценява ефекта върху целевата аудитория, който е бил предвиден от целите на резултата и въздействието. Тя трябва да се съсредоточи върху ефективността на програмата за дейност: доколко е била уместна; колко ефективно е съобщил съобщенията; и степента, до която са постигнати целите на резултата и въздействието. Този тип оценка също така се опитва да установи възможни причинно-следствени връзки между дейности и въздействия / резултати, които като цяло стават по-трудни с удължаването на срока. Някои значими събития, като голяма конференция, може да се възползва от оценка на въздействието / резултата само за това събитие. Такава оценка може да бъде планирана и осъществена чрез прилагане на тази рамка в цялост към планирането на оценката за това събитие. Други текущи стратегии ще бъдат насочени към по-дългосрочни цели. Оценките на тези стратегии ще бъдат периодични, за да покажат напредък и да направят корекции, ако е необходимо.

Обикновено мониторингът ще се планира и управлява от отговорния специалист, който притежава стратегията и плана за действие. Оценката понякога се планира и управлява от независим екип за оценка. Всички субекти, участващи в планирането на мониторинга и оценката, трябва да се координират помежду си.

Критерии за оценяване

1) Ефикасност. Мярка за степента, до която дадена дейност или програма постига целите си. Повечето въпроси, свързани с въздействието /

резултата, са относно ефективността на дейностите. Този тип въпроси се поставят директно от предположенията за планиране на резултатите, които се очакват от дейността или програмата. Въпросите за изследване на въздействието / резултата трябва да се задават във форма, която позволява известна гъвкавост в постиженията и времевия мащаб.

- 2) Ефективност. Мярка за резултатите по отношение на входовете (ресурсите). Оценката на продукцията се фокусира върху ефективността. Въпросите, свързани с ефективността, позволяват на практикуващия да проучи дали резултатът е могъл да бъде постигнат с по-малко ресурси. Това обикновено изисква сравняване на алтернативни подходи за достигане на резултата
- 3) Уместност. Степента, до която съобщенията, комуникационните канали и дейности са били подходящи за нуждите и приоритетите на целевата аудитория. Уместността на целите може също да бъде поставена под съмнение, ако след като са ги постигнали, те не създават правилните условия за придвижване по пътя за постигане на въздействие.
- 4) Резултати. Положителните и отрицателните промени, породени от дейности, пряко или косвено, предвидени или неволни. Този вид оценка включва основните резултати, резултати и въздействия в резултат на дейностите върху знанията, нагласите и поведението на целевата аудитория.

Доклади

Има три вида отчитане за проследяване на напредъка: табло за управление, карта с резултати и доклад за оценка. Всеки тип отчитане обхваща различен аспект (съответно: резултати, желани резултати и желани въздействия и резултати) и е свързан със собствения си мащаб или честота на докладване.

1) Табла за управление

Таблото за управление осигурява преглед на мониторинга, обикновено на изходите. Може да се използва в реално време с някои приложения за

106

мониторинг на медии и може да се използва за изготвяне на редовни и чести отчети. Таблото е по същество данни с малко или никаква вградена оценка и ограничен обяснителен разказ. Таблото обикновено се актуализира поне веднъж месечно. Таблото за управление е често използван интерфейс за бизнес разузнаване, където стойностите се показват графично, за да покажат ефективността спрямо целите. Може да се мисли като панел от дисплеи на инструментите, необходими за поддържане на дейностите. Таблото е особено подходящо за отчитане на резултатите

2) Карта за резултат

Резултатната карта е формат за показване на по-рядко отчитане, тъй като показва напредък към желаните резултати и желаните въздействия. Картата с резултати е по същество данни с малко или никаква вградена оценка и ограничен обяснителен разказ. Резултатната карта обикновено се актуализира на тримесечие или на всеки две години. Карта на резултатите се използва за отчитане на напредъка към желаните резултати и желаните въздействия. Той трябва да включва някои стойности, но най-голямо значение ще се даде на илюстрирането на тенденции към или далеч от целите. Резултатната карта е ефективно управленски доклад и следователно данните от мониторинга трябва да бъдат интерпретирани и обяснени, включително всякакви разлики между действителните резултати и очакванията.

3) Доклад за оценка

Докладът за оценка има за цел доклад за оценка и да информира съответните заинтересовани страни за констатациите и заключенията от оценката на въздействието / резултатите от дейностите в по-задълбочена форма от таблото или картата с резултати. Ако не е посочено или изисквано друго, препоръчително е оценката на въздействието / резултата да се извършва ежегодно.

Докладът за оценка е периодична, обикновено годишна оценка на резултатите. Той представя балансиран поглед върху всички съответни резултати и има за цел да покаже какви значими промени са настъпили, как те могат да бъдат свързани с дейности и преценява дали целите са постигнати. Той трябва да съдържа

описателни отговори на изследователските въпроси и да обяснява какво е работило, какво не и, когато е възможно, защо. Докладите за оценка също могат да бъдат публикувани, за да обхванат конкретно събитие или програма.

ОБРАТНА ВРЪЗКА

Резултатите, получени от мониторинга и оценката, могат да бъдат върнати директно в избора и изпълнението на дейността. Продължаващите стратегии и дейности могат да бъдат коригирани, ако резултатите не достигат своите цели или очаквания. Тази оценка на микро ниво ще се занимава най-вече с ефективността на дейностите и може да се използва за коригиращо планиране на дейностите. Резултатите от мониторинга на резултатите се отчитат чрез таблицата с резултати и, заедно с описанието, предоставят ценна обратна връзка за това как се постига напредък към целите на резултатите. Оценката на резултатите трябва да се използва за информиране на адаптивното планиране. Резултатите от мониторинга на резултатите и въздействията могат да формират основата на доклада за оценка, който може да включва и данни от другите изследователски въпроси. Този комбиниран доклад за оценка предоставя обективни, в идеалния случай независим и безпристрастен, обратна връзка за това какво е работило по план и какво не. Обратната връзка ще бъде ценна при планирането на бъдещи стратегии и дейности. Докладът за оценка може да се позовава и на въпроси относно предположенията за планиране, използвани при достигане на желаните резултати / желани въздействия. И накрая, резултатите от оценката ще добавят информация към банката от знания, за да подобрят разбирането за това как реагира целевата аудитория, и ще позволят да се прецизира базовата линия за проекта.

**ВЪПРОСНИК ЗА СЪДЪРЖАНИЕТО НА КУРСА ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И
ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИ**

Q1-Какво не е изявлението на мисията?

- 1- Изложението на мисията обяснява какво трябва да прави бизнесът всеки ден, за да превърне изявлението в визия в реалност
- 2- Декларация за мисия е по-лесна за писане, отколкото декларация за визия поради нейната практическа насоченост
- 3- Мисия изявление обхваща всичко от това, което бизнесът прави
- 4- Изложението на мисията обикновено е насочено към клиента

B2 - Какво представляват външните компоненти на SWOT анализа?

- 1- Външният компонент на сканирането на околната среда трябва да включва преглед на целевата или обслужващата общност и по-широката среда, в която действа организацията
- 2- Външните компоненти на SWOT анализа представляват възможностите и заплахите, които са вътре в компанията
- 3- Външните компоненти на SWOT анализа представят кои са силните и слабите страни на организацията
- 4- Важно е за оценка на текущите организационни резултати по отношение на финансови и човешки ресурси, оперативни методи или стратегии и резултати или резултати.

Въпрос 3 - Какво не представлява анализът на разликите?

- 1- Анализът на пропуските е метод за оценка на разликите в производителността между информационните системи на бизнеса или софтуерните приложения, за да се определи дали бизнес изискванията са

изпълнени и ако не, какви стъпки трябва да се предприемат, за да се гарантира, че те са изпълнени успешно

- 2- Анализ на пропастта включва сравнение на действителните резултати с потенциални или желани резултати
- 3- Анализът на пропуските идентифицира пропуските между наоптимизиран разпределение и интегриране на входните данни (ресурси) и текущото ниво на разпределение
- 4- Анализът на пропуските е процес, който помага да се разберат всички потенциални клиенти и техните нужди, както и какво правят конкурентите.

Q4 - Кое от следващите изречения не представлява целите?

- 1- Целите са общи твърдения за това какво да се постигне
- 2- Целите определят посоката и дестинацията на бизнеса и те са желани резултати, които осигуряват насоки и насочват вземането на решения
- 3- Целите посочват конкретните действия, които една компания ще предприеме, за да реализира своята дейност.
- 4- Целите представляват голяма картина на това, което компанията иска да постигне

B5 - Кое от следните не може да бъде критерий за оценка и избор между стратегии?

- 1- Стойност
- 2- Разходи-ползи
- 3- Изпълнимост
- 4- Отчетност

Q6- Какво представляват каскадните цели?

- 1- Каскадните цели са цели на различни нива на компанията, които трябва да се разпространят в цялата организация, за да бъдат приложени

- 2- Каскадните цели са цели, които са по-големи и по-далечни, след като компанията започне да работи по тях, и те стават по-близки, за да бъдат достигнати след постигането на някои резултати
- 3- Каскадните цели са цели, които се групират от по-високата към долната цел по важност
- 4- Каскадните цели са цели, които се групират от по-ниско към по-високо по ред на важността

В7 - Кое от изреченията не може да бъде свързано с разработването на план за действие?

- 1- Планът за действие описва начина, по който организацията ще постигне своите цели чрез подробни стъпки за действие, които описват как и кога ще бъдат предприети тези стъпки
- 2- Плановете за действие посочват действията, необходими за решаване на всеки от най-важните организационни проблеми и за постигане на всяка от свързаните цели, кой ще завърши всяко действие и според какъв график
- 3- Разработването на план за действие може да помогне на създателите на промени да превърнат своите виждания в реалност и да повишат ефективността и отчетността в рамките на една организация
- 4- **Планът за действие е цялостна програма за постигане на целите и компанията не трябва да гарантира на всеки мениджър или служител план за действие**

В8 - Кой от следните процеси не се взема предвид при планирането на плана за действие, но все пак е част от процеса на стратегическо планиране?

- 1- Цели
- 2- **Отговорности**
- 3- Обратни връзки
- 4- Срокове

B9- Какво представлява формиращата оценка?

- 1- Това е форма на оценка, която добавя значение към данните от мониторинга и може да предостави разказ, който да придружава отчитането на мерките
- 2- Това е форма на оценка, която измерва и оценява ефекта върху целевата аудитория, който е бил предвиден от целите на резултата и въздействието
- 3- Това е форма на оценка, която може да се счита за предварителна оценка и може да се проведе преди началото на изпълнението и може да бъде преглед от ключови заинтересовани страни или оценител на опит.
- 4- Това е вид оценка, подобна на мониторинга, с изключение на това, че мерките не просто се записват и отчитат, но се фокусират върху други аспекти

Q10 - Кое от изброеното не е критерий за оценка?

- 1- Ефикасност
- 2- Резултати
- 3- Доклади
- 4- Ревеланс

МОДУЛ 4:

СПОСОБНОСТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Курсът има за цел да даде основите на стратегията, свързана с управлението на човешките ресурси.

Управлението на човешките ресурси (HRM) става по-важно за стратегическото управление, главно в резултат на ролята му за осигуряване на конкурентно предимство и бързината към конкурентоспособност. Всъщност управлението на хората не означава само да им осигуриш заплата, това означава да знаеш, че човешкото същество е в непрекъснато развитие и че компанията ще даде на хората възможността да се развиват и да растат. В съвременния бизнес пейзаж основата на конкурентното предимство се измести от материални и физически ресурси към по-фокусиране върху нематериални и знания. Знанията се превърнаха в основния двигател на бизнес резултатите и процеса, чрез който такива ценни активи. Хората винаги са били от основно значение за организациите, но стратегическото им значение нараства в днешните индустрии, основани на знанието.

С подходящи политики и практики в областта на човешките ресурси една организация може да наеме, развие и използва най-добрите мозъци на пазара, да реализира своите изповядани цели и да постигне резултати по-добре от другите.

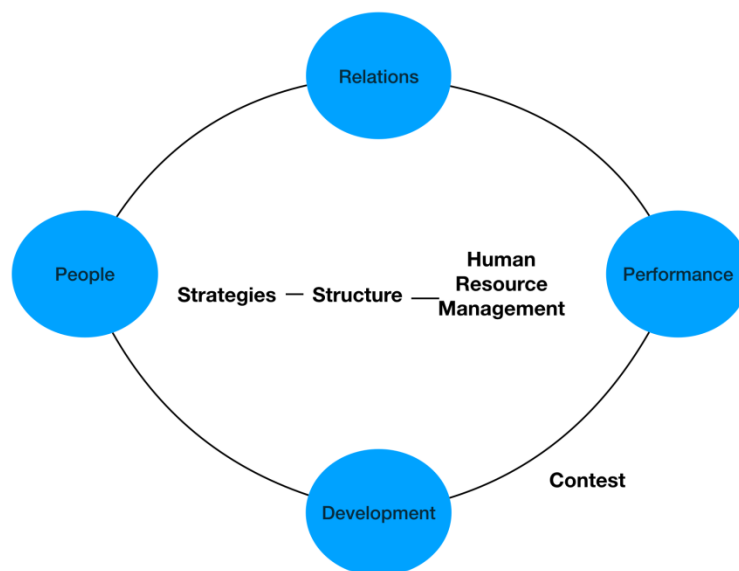
В резултат на това практиката на човешките ресурси не може да формира основата за устойчиво конкурентно предимство, но фондът от човешки капитал има по-голям потенциал да представлява източник на устойчиво конкурентно предимство.

СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Човешкият капитал е основен и основен източник на конкурентно предимство за бизнеса и компаниите. От 2005 г., който следва Международните счетоводни стандарти (MCC), трябва да присвои точна стойност на нематериалните активи;

поради тази причина финансовите анализатори разработват методи за оценка и подобряване на всички човешки ресурси. Въпреки че, дори и да не спазват принципите на отчетност на IAS, ролята на човешките ресурси в изграждането на конкурентно предимство е от основно значение и придобива по-голямо значение в икономиката на знанието. В резултат на това, за да бъдат конкурентни в състезанието за иновации в днешно време, нематериалните активи трябва да бъдат добре управлявани чрез устойчиви и практични политики и инструменти; в противен случай резултатът би имал само метафорично значение за човешките ресурси.

Компаниите трябва да следват дълъг и разработен план за създаване на стойност за човешките ресурси, който включва анализ и изпълнение на четири елемента на стълба: хората, отношенията, представянето и подобрението / развитието. Този процес на създаване на стойност ще позволи на компаниите да внесат иновации в своите активи, за да станат по-малко бюрократични, по-малко формални, повече в пряк контакт с оперативната линия и генериране на стойност.



ХОРА

Хората са основна част от една компания и елемент, който прави компанията да живее и оцелява. Изключително важно е и не е лесно да се разбере как да се управляват хората в рамките на една компания. Всички хора са различни във форма един на друг, с различни характеристики, роли и нужди. Първоначално компаниите се нуждаят от специфични инструменти, за да разберат системата на мотивация и компетенции на всеки човек, работещ в организацията. На второ място, те трябва да управляват както избора на хора, така и координацията на всички нематериални активи, които разбират човешкия капитал, социалния капитал и способностите.

Мотивация

Мотивацията се дефинира като вътрешен стремеж на индивида да вземе определено решение или действие, причинено както от вътрешни, така и от външни фактори. Няколко вътрешни и външни фактора водят до мотивация на работното място, като връзка с колеги, компенсации, качество на работата, социални и други фактори са важни за повишаване на мотивацията.

Анализирайки мотивацията на човешкия капитал вътре, една компания може да разбере защо хората действат по определен начин и кои са стимулите, които ги тласкат да поемат някакво специфично поведение.

Следвайки теориите на Маслоу, всички хора са мотивирани да постигнат определени нужди и някои имат предимство пред други. Йерархията на потребностите на Маслоу често се изобразява под формата на пирамида с най-големите, най-фундаментални нужди в дъното и нуждата от самоактуализация и самопревъзходство отгоре. В резултат на тази йерархия само след като се задоволи изцяло по-ниско ниво на нужда, работникът може да бъде мотивиран от възможността да удовлетвори следващата нужда в йерархията.

Физиологични нужди са тези нужди, необходими за оцеляването на човека, като въздух, храна, вода, подслон, облекло и сън. Като мениджър можете да отчитате физиологичните нужди на вашите служители, като осигурявате комфортни

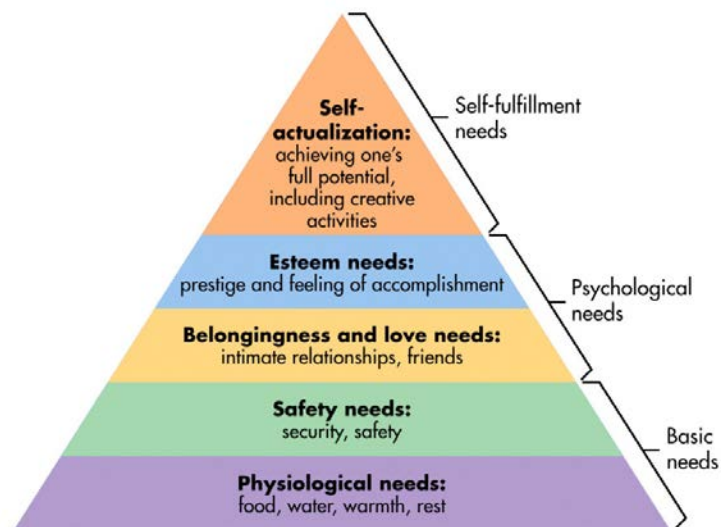
условия на труд, разумно работно време и необходимите почивки, за да използвате банята и да ядете и / или пиете.

Нужди от безопасност включват тези нужди, които осигуряват на човека чувство за сигурност и благополучие. Личната сигурност, финансовата сигурност, доброто здраве и защитата от произшествия, вреди и техните неблагоприятни последици са включени в нуждите на безопасността. Като мениджър можете да отчитате нуждите на служителите си за безопасност, като предоставяте безопасни условия на труд, сигурна компенсация (като заплата) и сигурност на работното място, което е особено важно при лоша икономика.

Социални нужди, наричани още любов и принадлежност, се отнасят до необходимостта да се почувства чувство за принадлежност и приемане. Социалните нужди са важни за хората, за да не се чувстват сами, изолирани и депресирани. Като мениджър можете да отчитате социалните нужди на вашите служители, като се уверите, че всеки от вашите служители се познава, насърчавате съвместната работа в екип, бъдете достъпен и любезен ръководител и насърчавате доброто равновесие между професионалния и личния живот.

Esteem се нужда се позовават на необходимостта от самоуважение и уважение, като самоуважението е малко по-важно от спечелването на уважение и възхищение от другите. Като мениджър можете да отчитате нуждите на своите служители, като предлагате похвала и признание, когато служителят се справя добре, и предлагате повишения и допълнителна отговорност, за да отразите убеждението си, че те са ценен служител.

Нужди от самоактуализация опишете нуждата на човек да разгърне пълния си потенциал. Необходимостта да станете това, на което човек е способен, е нещо, което е изключително лично. Въпреки че може да имам нужда да бъда добър родител, може да имате нужда да заемате ръководна длъжност във вашата организация. Тъй като тази потребност е индивидуализирана, като мениджър можете да отчетете тази нужда, като осигурите трудна работа, поканите служителите да участват във вземането на решения и им дадете гъвкавост и автономност в работата им.



Следователно бизнесът трябва да предлага различни стимули на работниците, за да им помогне да изпълнят всяка своя нужда от своя страна и да напредват в йерархията. Мениджърите трябва също така да признаят, че всички работници не са мотивирани по един и същ начин и не всички се движат нагоре по йерархията с еднакво темпо. Следователно може да се наложи да предложат малко по-различен набор от стимули за всеки работник.

Вместо това, следвайки Маккелланд, мотивацията се върти около три важни аспекта, а именно постиженията, властта и принадлежността, неговата теория е известна още като Придобити нужди, тъй като Маккелланд изтъква, че специфичните нужди на индивида се придобиват и формират с течение на времето чрез опита, който той има имал в живота. Необходимостта от постижение подчертава желанията за успех, овладяване на задачата и постигане на целите. Необходимостта от принадлежност се фокусира върху желанието за взаимоотношения и асоциации с другите. Нуждата от власт е свързана с желанията за отговорност, контрол и власт над другите.

Има много други теории за мотивация, които се стремят да обяснят защо служителите са мотивирани и доволни от един вид работа, отколкото друг. От съществено значение е предприемачите да имат основно разбиране за

мотивацията за работа, тъй като високо мотивираните служители са по-склонни да произвеждат продукт или услуга с високо качество от служителите, които нямат мотивация.

Компетенции

Фактът, че се разглеждат компетенциите на хората, дава възможност за по-голяма перспектива на работниците, отколкото само когато се анализира тяхната мотивационна нагласа; мотивациите всъщност биха могли да бъдат преразгледани в рамките на компетенциите.

Човешкият капитал се отнася до способностите, които служителите внасят в работата си. Състоящи се от техните индивидуални и колективни знания, умения, способности или други характеристики, тези способности служат като основа за способността на организацията да изпълни заявената мисия. По този начин човешкият капитал има икономическа стойност за служителя, организацията и за по-големия пазар, част от който е организацията.

Като цяло компетентността е способността на индивида да свърши работата си правилно. Компетентността е набор от дефинирани поведения, които осигуряват структурирано ръководство, позволяващо идентифициране, оценка и развитие на поведението при отделните служители.

На практика, свързани с управлението на човешките ресурси и с анализа на хората, работещи в конкретна компания, има два различни вида компетентности, които трябва да бъдат взети под внимание: професионални компетентности и поведенчески компетенции.

Компетентностите ефективно се разделят на три групи:

- **Поведенчески (или житейски умения) компетенции:** Жизнените умения са поведение за решаване на проблеми, използвано по подходящ и отговорен начин при управлението на лични дела. Те представляват набор от човешки умения, придобити чрез преподаване или пряк опит, които се

119

използват за справяне с проблеми и въпроси, които често се срещат в ежедневието човешки живот. Примери за това са: Комуникация, Аналитична способност, Решаване на проблеми, Инициатива и др.

- **Функционални (или технически) компетенции:** Функционалните компетенции се отнасят до функции, процеси и роли в организацията и включват знанията и уменията при упражняване на практики, необходими за успешното изпълнение на конкретна работа или задача. Примери за това са: Разработване на приложни системи, работа в мрежа и комуникация, анализ и дизайн на бази данни и др.
- **Професионални компетенции:** Професионалните компетентности са компетентности, които позволяват успех в организационен контекст. Те са ускорителите на производителността или - ако им липсва достатъчно сила и качество - са причината хората да не успяват да постигнат отлични резултати в работата. Примери са: Бизнес среда, индустрия и професионални стандарти, преговори, управление на хора и др.

Във всяка организация има някои компетенции, които са по-важни от други, въз основа на различни критерии:

- **Основни компетенции-** Основни компетенции са тези компетентности, които всеки успешен служител ще трябва да повиши чрез организацията. Тези компетенции обикновено се отнасят по някакъв начин към бизнеса на организацията.
- **Ключови компетенции-** Ключовите компетенции допринасят за ценените резултати на организацията, определяйки способностите на хората да отговорят на стратегическите изисквания и са важни не само за специалистите, но и за всички индивиди.
- **Критични компетенции-** Критичните компетенции са компетенции, без които организацията няма да може да постигне своите цели и стратегия.

[Набиране и подбор: Кой да се интегрира в бизнеса?](#)

Основната цел на изготвянето на инвентаризация на работната сила е да се установи размерът и качеството на персонала, който е на разположение в организацията и отговаря за различни длъжности. Процесът на приемане има за цел да изпълни и обедини в позициите на организацията правилните хора с необходимите характеристики.

Тази фаза започва веднага щом компанията се нуждае от адаптиране на вътрешната организация на персонала; тя се състои в анализ на работата, което е процес, който води до събиране и записване на два набора от данни, включително описание на работата и спецификация на работата. Всяка свободна длъжност не може да бъде попълнена до и освен ако не сте анализирали тези два набора от данни. Необходимо е да ги дефинирате точно, за да се поберат на точния човек на точното място и в точното време. Това помага както на работодателите, така и на служителите да разберат какво точно трябва да бъде доставено и как.

Както длъжностната характеристика, така и спецификацията на длъжността са съществени части от информацията за анализ на работата. Писането им ясно и точно помага на организацията и работниците да се справят с много предизвикателства, докато са на борда.

Първата част от тази фаза е Job Description.

Длъжностната характеристика е широко, общо и писмено изявление на конкретна работа. Той включва основни данни, свързани с работата, които са полезни за рекламиране на конкретна работа и привличане на група от таланти. Тя включва информация като длъжност, местоположение на работа, докладване пред и на служителите, обобщение на длъжността, същност и цели на работата, задачи и задължения, които трябва да се изпълняват, условия на труд, машини, инструменти и съоръжения, които да се използват от бъдещия работник и опасности, свързани с него.

Длъжностната характеристика обикновено формира основата на спецификацията на длъжността.

Следователно основната цел на описанието на длъжността е да събира данни, свързани с работата, за да се направи реклама за определена работа. Помага при привличането, насочването, набирането и избора на подходящия кандидат за правилната работа.

Прави се, за да се определи какво трябва да бъде доставено на определена работа. Той изяснява какво трябва да правят служителите, ако бъдат избрани за конкретното откриване на работа.

Тя дава на набиращия персонал ясна представа какъв вид кандидат се изисква от определен отдел или отдел за изпълнение на конкретна задача или работа.

Втората част от тази фаза е спецификацията на длъжността.

Известна също като спецификация на служителите, спецификацията на длъжността е писмено изявление за образователна квалификация, специфични качества, ниво на опит, физически, емоционални, технически и комуникативни умения, необходими за изпълнение на работа, отговорности, свързани с работа и други необичайни сензорни изисквания. Включва също общо здраве, психично здраве, интелигентност, склонност, памет, преценка, лидерски умения, емоционални способности, адаптивност, гъвкавост, ценности и етика, маниери и творчество и т.н.

Основната цел на спецификацията на длъжността е да опише въз основа на длъжностната характеристика, помага на кандидатите да анализират дали отговарят на условията за кандидатстване за определена свободна длъжност или не.

Това помага на екипа за набиране на персонал в организация да разбере какво ниво на квалификация, качества и набор от характеристики трябва да присъства на кандидата, за да може той да отговаря на условията за откриване на работа.

Спецификацията на длъжността дава подробна информация за всяка работа, включително отговорности за работа, желани технически и физически умения, способност за разговор и много други. Помага при избора на най-подходящия кандидат за определена работа.

Длъжностната характеристика и спецификацията на длъжността са две неразделни части от анализа на работата. Те дефинират изцяло работа и насочват както работодателя, така и служителя как да извършат целия процес на набиране и подбор. И двата набора от данни са изключително подходящи за създаване на подходящо съответствие между работата и таланта, оценка на представянето и анализ на нуждите от обучение и измерване на стойността на определена работа.

Набиране и подбор

Набирането е процес, при който се търсят потенциални кандидати за различни отворени позиции, докато подборът е процес, при който кандидатите се избират в списъка според техния потенциал.

Набирането и подбора на служители са градивен елемент на всяка успешна организация. През последните години информационната система изигра основна роля за стимулиране на ефективността в процеса чрез стандартизация и развитие на процеса.

подбор на персонал може да се определи като търсене и получаване на пул от потенциални кандидати с желаните знания, умения и опит, за да се даде възможност на организацията да избере най-подходящите хора, които да запълнят свободни работни места спрямо дефинирани описания и спецификации на длъжностите.

Целта на процеса на набиране е да се намери най-широк набор от кандидати, които да предоставят най-голямата възможност за избор на най-добрите хора за необходимите роли в организацията.

Придобиването на най-добрите кандидати за роля може да бъде конкурентно предимство за организацията, докато неефективното набиране и подбор може да доведе до огромни смущения, намалена производителност, междуличностни затруднения и прекъсвания на операциите, обслужване на клиенти и дългосрочни разходи.

Всяка организация ще има два основни източника на снабдяване с работна ръка: вътрешен и външен.

1. Вътрешно набиране на персонал:

Вътрешното набиране на персонал е процесът, при който една компания ще използва вътрешни източници на набиране, за да запълни вакантно място със съществуващ служител в бизнеса. Този тип набиране обикновено се използва за промоции; обаче хоризонталните смени на позициите могат да бъдат изпълнени и с настоящия персонал.

Предимства на вътрешното набиране на персонал:

1. Процесът на подбор е много по-лесен и бърз, тъй като вероятно ще има по-малък набор от висококачествени кандидати, от които да избирате.
2. Това е по-рентабилно, тъй като бизнесът не трябва да плаща такси за набиране на персонал или да рекламира работата.
3. Чрез вътрешно набиране, компанията вече знае възможностите на кандидата и има по-добра представа за това как ще се представи в новата роля.
4. Насърчаването на персонал от компанията може да бъде мотивиращо за служителите, които ще осъзнаят, че техният труд се възнаграждава.

Недостатъци на вътрешното набиране на персонал:

1. В бизнеса няма нови идеи или енергия.
2. Популяризирането отвътре може да създаде атмосфера, в която служителите да чувстват, че могат да бъдат повишени само когато служител на по-висока длъжност напусне ролята си.
3. Ограничава потенциалния брой кандидати, от които компанията трябва да избира.
4. Нова кандидатура ще бъде създадена, когато кандидатът заеме новата роля.
5. Това може да създаде недоволство между служителите, които смятат, че са пропуснати за повишението.

2. Външно предлагане на работна ръка:

Външното набиране е процес, при който една компания ще търси нови кандидати извън бизнеса, за да запълни нова позиция. Това може да стане с помощта на отдела за човешки ресурси на компанията, наемане на ловци на глави или чрез рекламиране на свободните работни места на външен борд.

Предимствата на външното набиране на персонал:

1. Внася нови таланти и нови идеи в бизнеса.
2. Няма ограничение за броя на кандидатите, които могат да проверят / интервю.
3. Компанията ще бъде изложена на по-разнообразен набор от умения и опит.
4. По-малко вероятно е да предизвика недоволство с настоящия екип.

Недостатъците на външното набиране на персонал:

1. Набирането на служители отвън обикновено е по-скъп процес с разходи за реклама на работата и организиране на интервюта.
2. Външното набиране обикновено е по-дълъг процес.
3. За компанията е по-трудно да оцени кандидата.

4. По-малко неизвестно е дали кандидатът ще или несе вписват в работната култура на компанията.

Избор:

След като бъде определен набор от кандидати в процеса на набиране на кандидати, най-подходящите кандидати се идентифицират чрез процес на подбор, интервюиране, проверка на референции и тестване. Целта на процеса на подбор е да се гарантира, че най-добрият човек или хора са назначени за ролята или ролите, като се използват ефективни, справедливи и справедливи дейности за оценка.

Тази фаза се състои от фаза на скрининг и фаза на оценка.

Фазата на проверка започва в края на процеса на набиране, тя се състои в подбор само на онези кандидати, които имат праговите характеристики, които са всички тези характеристики, които се считат за минимално изискване за компанията. Тези характеристики могат да бъдат свързани с демографските аспекти (възраст, пол, познати условия), професионалния опит (брой и качество на трудов опит, програми за обмен в чужбина) и нагласите (очаквания, амбиции, адаптивност).

Процесът на оценка е решаваща фаза, на която компанията контролира и проверява характеристиките на кандидата. Може да се направи чрез различни инструменти:

- Най-популярни са селекциите от интервюта, за които кандидатът говори с компанията, за да изясни, че е характерно и компанията анализира задълбочено чрез разпит.
- Друг инструмент може да бъде Центърът за оценка, който включва комбинация от различни методи за идентифициране на компетентности и характеристики на индивидите. С помощта на независими оценители на индивидите се дава обективна оценка на управленските и социалните умения. Оценките се изготвят под формата на упражнения, които

служителите или кандидатите правят, докато няколко оценители ги наблюдават и оценяват конкретно поведение.

Групите участници се ръководят от модератори, които едновременно наблюдават изразените компетенции. Използват се различни техники за индивидуално и групово оценяване (симулации, свързани с работата задачи, интервюта ...) потенциалните задачи, с които кандидатите могат да се сблъскат по време на центрове за оценка, са: описване и представяне чрез свободни асоциации, екипни игри, решаване на проблеми игри, въпроси за вземане на решения, писмени комуникационни упражнения.

- **Интервю за поведенчески събития (BEI)** е структурирано интервю, което обикновено се използва при подбор на служители. Той събира информация за историята на кандидата като средство за предсказване на бъдещи резултати. Интервюиращият, или член, или персонал по човешки ресурси, или мениджър, задава отворени въпроси и картографира поведението на субекта в ситуации, когато той или тя трябва да демонстрира ключови компетентности, необходими за дадената позиция.

Връзки

Отношенията между служителите и ръководството имат съществена стойност на всяко работно място. Целият процес за създаване на ценности за компанията се изгражда чрез създаване на добри и стабилни отношения в работната среда. Като цяло управлението на човешките отношения е процес на обучение на служителите, справяне с техните нужди, насърчаване на културата на работното място и разрешаване на конфликти между различни служители или между служители и ръководство. Разбирането на някои от начините, по които човешките отношения могат да повлияят на разходите, конкурентоспособността и дългосрочната икономическа устойчивост на бизнеса, помага да се подчертае тяхното значение.

Човешките отношения на работното място са основна част от това, което кара един бизнес да работи. Служителите трябва често да работят заедно по проекти, да обменят идеи и да осигуряват мотивация за постигане на нещата. Без стабилна и привлекателна култура на работното място могат да възникнат трудни предизвикателства както в логистиката на управлението на служителите, така и в долната линия. Бизнесът с ангажирани работни места и добре обучена работна сила е по-вероятно да задържи и привлече квалифицирани служители, да насърчи лоялността сред клиентите и по-бързо да се адаптира, за да отговори на нуждите на променящия се пазар.

Има няколко теми за разглеждане на изграждането на добри отношения в една компания, много от тях са следните.

Психологически договор

Психологическата работа се определя като мълчаливо споразумение, при което работниците действат според определени управленски цели и в замяна получават това, което те считат за адекватен доход, и по-голямо чувство за автономност и сигурност.

Обобщеното значение на психологическия договор подчертава организацията и индивидуалното познание на работника за техните взаимно изпълняващи се отговорности и задължения. Това познание може да идва от официалния трудов договор, но често се крие в множество очаквания. В тясна перспектива психологическият договор отразява колекцията от вярвания на служителите относно отговорностите и задълженията на двете страни въз основа на възприятие, ангажираност и доверие в трудовото правоотношение. Това убеждение е разбирането и възприятието на служителите за взаимоотношенията между обмена между това, което служителят дава на организацията (компетентност, усилия и лоялност) и това, което организацията дава в замяна (награда, повишение и задоволителна работна среда). Това възприятие се изгражда въз основа на субективното разбиране на организационната

ангажираност, но организацията може да не изпълни своята част. Русо класифицира психологическия договор в два аспекта: договор за сделка и договор за връзка. Първият се основава на удовлетвореността на материалните облаги и за двете страни. Служителите всъщност не стават членове на организацията, но са загрижени само за краткосрочното материално възнаграждение и личните облаги. За разлика от това, релационният договор се основава на удовлетворението от социалната привързаност на двете страни, като организационна подкрепа и организационна лоялност. Релационният договор отразява афективното участие и вяра на служителите в организациите, тъй като организациите не само осигуряват необходимото материално възнаграждение в замяна на служителите, но също така осигуряват гаранции за безопасността на труда на служителите, обучението им и развитието на кариерата.

Ангажираност

Ангажираността на организацията предполага решение на служителите дали да остане или не да остане в организацията и съдържа три измерения:

- Ефективна ангажираност: този тип ангажимент отразява афективната зависимост на служителите, идентифицирането и участието в организациите, а също така отразява желанието на служителите да останат в организацията като тяхната привързаност към организацията. Той се занимава с степента, до която индивидът се идентифицира с организацията.
- Нормативен ангажимент: този тип ангажимент отразява ангажираността на служителите да останат в организациите като тяхното чувство за социална отговорност и задължение. В някои отношения тя е подобна на афективната ангажираност. Ангажираността е повлияна от обществените норми относно степента, до която хората трябва да бъдат отдадени на организацията.

- Ангажимент за продължаване: този тип ангажимент отразява ангажимента на служителите да останат в организацията въз основа на утилитарни съображения. Тя е по-изчислителна, защото се отнася до необходимостта на индивида да продължи да работи за организацията.

Определението ясно подчертава, че организационната ангажираност е психологическото възприятие на служителя за връзката между индивидите и организациите и отразява психологическия статус на служителя за лоялност към организацията. Следователно организационната ангажираност е чувството на служителите за идентифициране, лоялност, участие и готовност в организациите въз основа на тяхната привързаност към организациите, индивидуалните ползи и чувството за отговорност. В това изследване организационният ангажимент на работещите в областта на знанията има три измерения: афективен ангажимент, ангажираност за продължаване и нормативен ангажимент.

Идентификация

Дефиницията, направена чрез организационна идентификация; лицата, които изпитват лоялност към организацията, че са обхванати от организация с голям интерес към членството, с висока вяроност и че целта на организацията е срещу организацията, се нарича процесни ценности, които споделят с други членове на организацията.

Организационната идентификация спомага за увеличаване на успеха на институцията с координирано корпоративно действие. Също така е възможно да се разглежда като убедителен механизъм за участие в дейностите на организацията. Той се превръща в източник на мотивация за целите на индивидуалните и организационни цели да положат допълнителни усилия за реализирането на тези цели.

Комуникация

Организацията трябва да гарантира, че те разполагат с ефективни канали за комуникация. Един от ключовете за успешното развитие на взаимноизгодни психологически договори е отворената комуникация. Ясното и честно обсъждане на взаимните задължения ще улесни разбирането на очакванията, организационната култура, развитието на служителите, обезщетенията и ползите. Ако организацията даде адекватно обяснение и обосновка за неизпълнените обещания, това ще повиши нивото на доверие и доверие на служителя в организацията. Това от своя страна ще доведе до това служителят да има по-малка вероятност да възприеме неудовлетвореното обещание на първо място и ще има по-голяма вероятност да запази доверието и доверието си в лицето на действително или предполагаемо нарушение. Наложително е организацията да даде адекватно обяснение и обосновка за неудовлетворените обещания. Тогава служителите ще имат по-голяма вероятност да запазят доверието и доверието си пред реалните нарушения.

ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ

Организацията трябва да гарантира, че редовно се извършват прегледи на изпълнението. Прегледите за ефективност са важни, тъй като предлагат възможност на служителя да получи точна обратна връзка за това, което прави и може да помогне за разсейване на всякакви неверни убеждения на която и да е от страните, че са изпълнили своята част от психологическия договор.

Нереалистичната самооценка от служителя ще окаже влияние върху процеса на сравнение, тъй като без точна обратна връзка служителят има потенциал да възприеме грешно баланса между изпълнението на задълженията си спрямо тези на организацията. В допълнение, прегледът на представянето предлага възможност на организацията и служителя да прегледат и да се споразумеят за бъдещите възможности за отговорност и предизвикателства, както и за всяко бъдещо участие в управлението на промяната. Редовното преразглеждане и предоговаряне на такива аспекти на психологическия договор ще намали

нарушенията на психологическия договор, причинени от несъответствие или неразбиране между двете страни.

Преди всичко, за да се осигурят добри резултати, е от решаващо значение да се осигурят условията за хората да осигуряват добри резултати.

Първата стъпка е да се адаптират индивидуалните компетенции на всеки човек към нуждите на компанията. Това се оформя чрез добре организирана програма от обучения и формирания за служители въз основа на личните нужди.

Втората стъпка се осъществява чрез координация и управление на работните дейности. Този процес е сложен процес, който се нуждае от много изследвания за качества, навици и нужди на хората, които работят в компанията. Управлението на този процес става по-трудно с увеличаване на размерите на компанията и с високо ниво на технологиите. От решаващо значение е да се създадат условия, които да позволят на хората, които работят в дадена компания и да бъдат добре вкарани в позицията си, в резултат на това да им се даде възможност да работят по най-добрия начин.

Развитие на човешкия капитал

Първото важно нещо за анализ е приспособяването на личната компетентност на всеки индивид към конкретната среда на компанията; това ще помогне да се развие подготовката на всеки индивид в съответствие с тенденциите на организацията. Този процес се материализира чрез разработването на образователни обучения за служители.

За да създадат щастлива, продуктивна работна сила, мениджърите за обучение трябва да предоставят възможности за по-нататъшно обучение и растеж. За съжаление твърде много служители или ръководство отхвърлят обучението като скучно или ненужно. Всъщност обучението на служителите може да бъде скучно, но само когато грешният тип обучение е съчетано с темата или решението на проблемите. Съответствието на видовете обучение на служителите с нуждите на

служителите може да гарантира, че те получават информацията, от която се нуждаят, във формата, най-подходящ за нея.

Има различни видове обучения:

1. Обучение, ръководено от инструктор
2. eLearning
3. Обучение на служители за симулация
4. Практическо обучение
5. Коучинг или менторство
6. Лекции
7. Групова дискусия и дейности
8. Ролева игра
9. Специфични за управление дейности
10. Казуси или друго задължително четене

Обучение, ръководено от инструктор

Обучението, ръководено от инструктори, е традиционният тип обучение на служителите, което се провежда в класната стая, като учителят представя материала. Това може да бъде високо ефективен метод за обучение на служителите, особено за сложни теми. Инструкторите могат да отговорят на конкретни въпроси на служителите или да ги насочат към допълнителни ресурси. Те също така позволяват на висококвалифицирани инструктори да съобразят нивото на обучение и стила със служителите в стаята. Обучението, ръководено от инструктори, обаче има някои недостатъци, включително разходи и време за изпълнение. Може да е излишно и за кратки теми.

Електронно обучение

ELearning, от друга страна, разчита на онлайн видеоклипове, тестове и курсове за осигуряване на обучение на служителите. Служителите могат да провеждат обучението си на бюрото си или на компютри, предоставени от компанията. Това е един от най-лесните видове обучение на служители за по-голямо население, особено за служители, които са отдалечени или имат високи обороти. С

интерактивните игри, тестове, видеоклипове или дейности, това може да допринесе много за ангажирането на вашите служители с обучението. Разбира се, eLearning също има свои собствени предизвикателства. Без солидна образователна стратегия за дизайн зад нея, графиките и визуалните елементи, които правят eLearning забавно, също могат да го направят трик или бързо остарели.

Обучение на служители за симулация

Обучението по симулация най-често се предоставя чрез компютър или устройство за виртуална реалност. Въпреки първоначалните разходи за производството на този софтуер или технология, обаче, симулационното обучение може да бъде необходима опция за служителите в по-рискови или високопоставени области. Често ще виждате симулационно обучение за пилоти или лекари, но то може да бъде полезно и за други служители. Този тип обучение на служителите също е високоэффективен и надежден, което позволява на служителите да напредват последователно и със собствено темпо.

Практическо обучение

Практическото обучение включва всяко обучение с опит, фокусирано върху индивидуалните нужди на служителя. Провежда се директно на работа. Практическото обучение може да помогне на служителите да се впишат перфектно в предстоящата или настоящата си роля, като същевременно подобрят настоящите си умения.

Коучинг или менторство

Коучингът или наставничеството могат да споделят сходни качества с практическото обучение, но при този тип обучение на служителите акцентът е върху връзката между служител и по-опитен професионалист, като техен ръководител, треньор или ветеран служител.

Индивидуалният стил на наставничество създава взаимоотношения между служителите, които са далеч отвъд обучението. Той също така позволява на

служителя да задава въпроси, които може да не им е удобно да задават в класната стая, под ръководството на инструктор.

Въпреки всичките си предимства, наставничеството е скъпо от гледна точка на часовете на служителите и трябва да се използва по подходящ начин за намаляване на свързаните с това разходи. Коучингът, привличането на обучен професионалист, понякога може да осигури по-ефективна във времето алтернатива, но без изграждането на взаимоотношения, което е толкова ценно при наставничеството.

Обучение в стил лекция

Важно за получаване на големи парчета информация до голяма част от служителите, обучението в стил лекции може да бъде безценен ресурс за бързо предаване на необходимата информация.

Използвайте обаче този тип обучение на служители пестеливо.

Групови дискусии и дейности

За правилната група служители груповите дискусии и дейности могат да осигурят перфектната възможност за обучение. Той позволява на няколко служители да обучават едновременно, в среда, която по-добре отговаря на настоящите им отдели или групи. Тези дискусии и дейности могат да бъдат ръководени от инструктор или улеснени чрез онлайн подкани, които по-късно се преглеждат от ръководител.

Този тип обучение на служителите се използва най-добре за предизвикателства, които изискват съвместен подход към сложни проблеми.

Ролева игра

Подобно на груповите дискусии, ролевите игри специално изискват от служителите да работят през един аспект от работата си в контролиран сценарий. Ще бъдат помолени да обмислят различни гледни точки и да мислят на крака, докато работят чрез ролевата дейност.

Подобно на други групови дейности, ролевите игри са много ефективни, но може да са ненужни за прости, ясни теми. Той също така изисква повече време на служителите, като потенциално отнема време на цял отдел, докато те преминават през обучението.

Специфични за управление дейности

Специфичните за управление дейности са точно това - обучение на служителите, фокусирано върху нуждите на мениджърите. Те могат да включват симулации, мозъчна атака, упражнения за изграждане на екип, ролеви игри или фокусирано електронно обучение върху най-добрите практики в управлението.

Докато обучението по мениджмънт може да включва много различни видове обучение на служители, важно е да вземете предвид допълнителните нужди на вашите мениджъри отделно от останалата част от популацията на служителите. Това гарантира, че те имат основата, от която се нуждаят, за да поддържат останалата част от персонала си.

Казуси или друго задължително четене

И накрая, някои теми са лесно достъпни чрез необходимите четива. По-конкретно казусите могат да осигурят бърз начин на служителите да научат за реалните проблеми на работното място. Служителите могат да ги прочетат със собствено темпо или докато работят в сесия за изграждане на екип с други служители.

Казусите са чудесна възможност за фокусирани теми, но по-сложните теми вероятно ще изискват по-напреднали видове обучение на служителите.

Организация на работата - Проектиране на работа

Дизайнът на длъжността е разделяне на работните задачи, възложени на дадено лице в организация, което определя какво прави работникът, как и защо. Ефективният дизайн на работата допринася за постигането на организационните цели, мотивацията и удовлетворението на служителите.

Това е процесът на организиране на работата като група задачи, подреждане и определяне на работния процес и структура на работното място в зависимост от извършения анализ на работата. Дизайнът на длъжността отчита организационните цели, които трябва да бъдат постигнати, заедно с опитите да се минимизират умората на работното място, стресът и човешките грешки; поради тази причина това е често срещан процес, който се използва за осигуряване на ефективност в компанията. Дизайнът на работата се прави специално, за да се намалят механичните аспекти на работата и да се гарантира, че служителят произтича от работата от възложените роли и отговорности.

Анализ на работата планира работата и анализира ролите и отговорностите, които са в основата на работата, но дизайнът на работата прави работата по-добра и основно актуализира работата, така че да остане актуална.

Организацията на работа изисква решаването на проблеми, които могат да бъдат възобновени в три измерения.

- 1) Техническо измерение. Това измерение се отнася до създаването на продукция, която съчетава технологии, знания и човешки труд.
- 2) Икономическо измерение. Засяга използването на икономии на специализация за реализиране на дейностите на компанията; това означава да следват целта на стандартите за разходи и да увеличат максимално гъвкавостта.
- 3) Мотивационно измерение. Това измерение отчита, че при организирането на трудовите дейности е важно да се вземе предвид нуждата на един-единствен човек, който работи; това включва работното съдържание, работната среда, включително условията на работното място и социалните условия на работа.

Аутсорсинг

Управлението на работата става все по-сложно, някои от причините са все по-големите измерения на компанията, технологичната сложност, пазарната

твърдост на вътрешната работа и променливостта на търсенето. Една алтернатива на изпълнението на сложна работа за реструктуриране на вътрешната организация на работата във фирма е представена от децентрализацията на производството, което създаде начин да се избегне сковаността на вътрешния пазар на труда и достъпът до най-гъвкавите сегменти на външния пазар . Този процес може да се нарече възлагане на външни изпълнители.

Аутсорсингът на човешки ресурси е, когато фирмите наемат компании за управление на функциите на персонала. Това включва администриране на планове за здравни помощи, пенсионни планове и застраховки за обезщетения на работниците. Включва също наемане, обучение и правна експертиза.

Аутсорсингът на човешки ресурси е процес, при който човешките ресурси на дадена организация се възлагат на външни изпълнители, така че да се съсредоточат върху основните компетенции на организацията. Често HR функциите са сложни и отнемат много време, което ще създаде трудности при управлението на други важни зони на тяга. Чрез аутсорсинг на човешки ресурси този проблем може да бъде избегнат, което ще повиши ефективността, като се съсредоточи върху това в какво е най-добра организацията. Това също ще подобри гъвкавостта на организацията спрямо бързо променящите се бизнес нужди. Обикновено фирмите, които възлагат HR на външни изпълнители, обикновено са малки и средни фирми.

Процесът се характеризира с високата ангажираност между компанията, която възлага външни изпълнители (аутсорсър) и субект, който предлага услугата (доставчик).

Ролята на специалистите по човешки ресурси е от основно значение при управлението на процесите на аутсорсинг, тъй като става дума за управление на хора, несвързани с трудов договор.

Процесът на избор, на коя външна компания да повери дейностите, е от решаващо значение и се определя чрез изчисляване на достъпността.

Впоследствие има фаза на взаимно познание, в която актьорите натрупват взаимна информация и проверяват способността на партньора да изпълни ангажиментите, поети към заявените изпълнения; на тази фаза връзката се управлява от мениджъра на връзките, който отговаря за управлението на отношенията с доставчика.

Работа в мрежа и работа в мрежа

Работата от разстояние, като важно явление в ерата на информацията, е развита заедно с бързото развитие на технологиите. В допълнение към информационните и комуникационни технологии, които направиха възможно всичко по всяко време и място, изразени интереси на различни сектори на обществото (особено жените и някои групи като хора с увреждания в това явление и неговите човешки, икономически и социални последици) е ускорил своето развитие. С други думи, работата от разстояние е полезен и ефективен подход както за служителите, така и за работодателите и организациите.

Въпроси като необходимостта от увеличаване на производителността, намаляване на разходите и времето за предоставяне на услуги и повишаване на тяхното качество в публичния сектор през последните години, доведоха електронното правителство и заедно с него дистанционна работа в центъра на вниманието на академиците и властите като инструмент за постигане на конкурентно предимство и развитие на държавите на международно ниво.

Работа в мрежа

Професионалисти и работници в областта на знанията

Преодоляването на инженерните системи за проектиране на работни места възникна от необходимостта да се организира работата, за да се управляват знанията. Управлението на знанията е замислено като управленска дейност, насочена към създаване и организиране на познавателния капитал на

предприятието. Той служи като организационен работен инструмент за проектиране на процеса на създаване на стойност и взаимодействие върху корпоративната култура. Организацията на работата може да използва групи от отделни работници (работник на знания, професионалист) или да активира инструменти за споделено създаване на знания (екип).

Работник в областта на знанията е работник, който има някои специфични знания. Тези специфични знания са от основно значение за успешното функциониране на организацията. Организацията трябва да наеме подходящ работник, който да получи достъп до конкретните знания.

Знанията, които са от основно значение за успешното функциониране на организацията, са главно мълчаливи (скрити) знания, които се съхраняват само в паметта на работниците, не са лесно достъпни и се създават, споделят и използват само чрез взаимодействие и комуникация между работниците. За да получи достъп до знанията, организацията трябва да намери ефикасен и ефективен начин за намиране, наемане и задържане на квалифицирани работници, които ще бъдат компетентни и желаещи да създават, споделят и използват своите знания, за да изпълняват успешно своите работни места (роли) в организацията.

РАЗВИТИЕ

Валоризацията прекратява цикъла на процеса на човешки ресурси за създаване на стойност в една компания и това е сложна и деликатна фаза. Това е моментът, когато реалността на фактите изплува на повърхността и показва ценностите, създадени чрез работния процес. Това е сложна фаза, тъй като групира различни лица с различни критерии за оценка.

По време на процеса на работа фокусът е върху полезността, която този процес генерира на клиентите; това означава, че клиентите са във фокуса, защото техните

нужди определят критериите за избор на инструмента за създаване на стойност за компанията.

Освен това е от решаващо значение да се вземат предвид компетенциите на хората, работещи в компанията, тъй като те трябва да бъдат свързани с необходимостта от тенденциите на пазарите. Това се обяснява с връзката между предлагането на стоки или услуги и предлагането за заетост.

Следователно съществува връзка между пазарите на стоки и услуги и политиките на възнаграждение.

В резултат на това, като се има предвид подобряването на дейността на една компания, е изключително важно темите за оценка да се управляват не само като инструмент за установяване на възмездие, но и като инструмент за управление на отношенията. Оценяване означава измерване на позициите във фирмата, компетентностите, индивидуалното поведение на всеки човек и получените резултати.

След това също е важно да се анализират политиките за възмездие и да се дефинират кои да се приемат.

Оценка на работата (длъжности)

Оценката на работата е полезен инструмент за определяне на нивата на компенсация за служителите на всички нива в организацията. Същият процес се прилага независимо дали се оценяват фронтони, почасови позиции на служители или работни места на професионално ниво. Важните съображения включват определяне на критичните елементи на работата, стойността на тези елементи на работата за организацията и относителното класиране на различни работни места в цялата компания.

Оценката на работата е процес на систематичен анализ и оценка на различни работни места, за да се установи тяхната относителна стойност в дадена организация.

Той разработва план за сравняване на работните места по отношение на нещата, които организацията счита за важни фактори, определящи стойността на работата. Този процес включва редица стъпки:

- 1. Анализ на работата.** Първата стъпка е проучване на работните места в организацията. Чрез анализ на работата се получава информация за съдържанието на работата, заедно с оценка на изискванията на работниците за успешното изпълнение на работата. Тази информация се записва на точния, последователен език на длъжностната характеристика.
- 2. Компенсирuеми фактори.** Следващата стъпка е да се реши за какво организацията „плаща“, това е факторът или факторите, които поставят една работа на по-високо ниво в йерархията на задачите от друга. Тези компенсирuеми фактори са критериите, използвани за определяне на относителното положение на работните места. В известен смисъл изборът на компенсирuеми фактори е сърцевината на оценката на работата. Тези фактори не само поставят работните места в йерархията на задачите на организацията, но също така служат за информиране на номинираните длъжности кои вноски се възнаграждават.
- 3. Разработване на метода.** Третата стъпка в оценката на работата е да се избере метод за оценка на работните места в организацията според избраните фактори. Методът трябва да позволява последователно разполагане на заданията на организацията, съдържащи повече от факторите по-високо в йерархията на задачите, отколкото тези по-ниски в йерархията.
- 4. Структура на длъжността.** Четвъртата стъпка е сравняването на работните места, за да се разработи структура на работата. Това включва избор и

назначаване на вземащите решения, достигане и записване на решения и установяване на йерархията на задачите.

5. **Структура на заплатите.** Последната стъпка е определянето на цената на структурата на работните места, за да се получи структура на заплатите.

Метод Хей

Има няколко начина за извършване на оценка на работата, а пример за популярен и широко използван е методът на Хау.

Методът групира факторите, които могат да бъдат използвани за извършване на оценка на работата, в три широки фактора: ноу-хау, решаване на проблеми и отчетност. Тези три са общи за всички работни места и които са подразделени на няколко елемента и за дадена работа ще има връзка между трите фактора. По този начин изходните или крайните резултати, очаквани от работата (Отчетността), ще изискват определено ниво на въвеждане (ноу-хау) и обработка на това ноу-хау (решаване на проблеми), за да се даде възможност за доставка на резултата.

Системата работи върху интеграция на всички фактори. Работата се оценява чрез разглеждане на знанията, необходими за извършване на работата (независимо дали са практически или интелектуални), вида на мислене, необходим за решаване на проблемите, с които обикновено се сблъсква работата, възложените отговорности (отчетности) и работната среда, в която се извършва работа.

Във всеки от следните фактори има поредица от описания и променливи с точки, присвоени на всеки.

По този начин работните места могат да се характеризират не само от размера или нивото на всеки фактор, но и от баланса между факторите, които отразяват „формата“ на работата. По този начин, например, изследователска работа вероятно ще бъде силно натоварена към ноу-хау и решаване на проблеми, докато

за търговски представител или мениджър на производството балансът ще бъде изместен към отчетността. В допълнение към оценката на всеки фактор, оценителите оценяват и профила на работата, което осигурява важна проверка на последователността на лечението. Способността на оценителите да различават разликата между две работни места зависи не само от абсолютната разлика, но и от това колко голяма е тази разлика спрямо размера на самите работни места. По този начин моделите за номериране, използвани в метода, се основават на геометричен мащаб, всяко число е постоянен процент по-голям от предишния. Работните места не трябва да се оценяват изолирано, а да се разглеждат в техния организационен контекст, така че да се вземат предвид работните взаимоотношения както вертикално, така и хоризонтално в цялата организация. За да се фокусира върху работните места, а не върху представянето на титулярите, се приема „стандартно приемливо изпълнение“. По същия начин работните места се оценяват независимо от всички пазарни условия на заплащане, които могат да се отнасят, като се признава, че те изискват изрично разглеждане като въпроси на заплащането, а не като съображения за размера на работата. не изпълнението на титулярите на работа, се приема „стандартно приемливо изпълнение“. По същия начин работните места се оценяват независимо от всички пазарни условия на заплащане, които могат да се отнасят, като се признава, че те изискват изрично разглеждане като въпроси на заплащането, а не като съображения за размера на работата. не изпълнението на титулярите на работа, се приема „стандартно приемливо изпълнение“. По същия начин работните места се оценяват независимо от всички пазарни условия на заплащане, които могат да се отнасят, като се признава, че те изискват изрично разглеждане като въпроси на заплащането, а не като съображения за размера на работата.



Методът има три основни фактора и осем измерения, както следва:

Знаеш как

Ноу хау се дефинира като „общата сума на всеки вид знания и умения, придобити, необходими за приемливо изпълнение на работата“.

Има три измерения в ноу-хау:

1. Практически процедури, специализирани техники и знания в професионални области, търговски функции и професионални или научни дисциплини.
2. Интегриране и хармонизиране на различните елементи, участващи в управленски ситуации. Това включва, в известна комбинация, умения за планиране, организиране, изпълнение, контрол и оценка и може да се упражнява както консултативно, така и изпълнително.
3. Активни, практикуващи индивидуални умения в работата с други хора, в рамките на или извън организацията.

Решаване на проблеми

„Решаване на проблеми“ е „количеството и естеството на мисленето, необходимо в работата под формата на анализ, разсъждение, оценка, създаване, използване на преценка, формиране на хипотези, извеждане на изводи, стигане до заключения и т.н.“

Има две измерения в решаването на проблеми:

1. Средата, в която се осъществява мисленето;
 2. Предизвикателството, представено от мисленето, което трябва да се направи.
- Решаването на проблеми винаги се изразява като процент от ноу-хау, тъй като то е пряко свързано с това как човек използва знанията, които трябва да притежава в работата, за да реши проблемите, които се срещат като част от тази работа.

Отчетност

„Отчетност“ е „отговорността за действие и последиците от нея. Измереният ефект на работата върху крайните резултати в организацията“.

Има три измерения в отчетността:

1. „Свобода на действие“, което е степента на лични, процедурни или систематични насоки и контрол върху работата.
2. „Влияние на работата върху крайните резултати“, която е степента, до която работата влияе или води до резултатите, очаквани от разглежданата единица или функция.
3. "Величина" е размерът на функцията или единицата, измерена по най-подходящия начин.

Оценка на изпълнението

Системата за оценка на представянето е систематичен начин да се изследва доколко добре се представя служителят в работата си. Думата систематичен предполага, че процесът на оценка на изпълнението трябва да бъде планирана система, която позволява обратната връзка да се дава във формален, за разлика от неформален смисъл. Оценка на изпълнението също могат да бъдат наречени оценки на ефективността, оценки на ефективността или оценки на служителите.

Има четири причини, поради които трябва да се приложи систематична система за оценка на изпълнението. Първо, процесът на оценка трябва да насърчава

положителните резултати и поведение. Второ, това е начин да се задоволи любопитството на служителите колко добре се представят в работата си. Може да се използва и като инструмент за развитие на служителите. И накрая, тя може да осигури основа за повишаване на заплатите, повишения и юридически дисциплинарни действия.

Как протича процесът?

Тези процеси често се административат ежегодно. Те могат да се прилагат толкова често, колкото на всеки 3 месеца (на тримесечие). Процесът се ръководи от документи като длъжностни характеристики, изисквания за длъжност, цели и задачи на отдела. Мерки за ефективност като единици / разходи / грешки / производителност могат да се използват за определяне на приемливи нива на изпълнение на работата.

Процесът на управление на изпълнението може лесно да се администрира чрез използването на технология. Не само при наблюдение на изпълнението, но и при проследяване на мерки, цели и задачи. Също така компютрите играят важна роля за събирането и съпоставянето на информация от различни източници. Например процесът на изпълнение може да използва информация от отделни длъжностни характеристики като критерии, комбиниран вход от проучвания с обратна връзка от 360 градуса и формуляр за оценка на супервизор. Тези различни източници са базирани на всички компютри и Системата за управление на производителността може да помогне за съпоставянето и организирането на тази информация. Тези процеси могат да се използват за определяне на компенсации като заплащане на бонуси / заслуги, променливо заплащане и / или повишаване на заплатите. Тези процеси могат да бъдат използвани за награждаване и признаване на служителите за изключителна работа.

Процес на управление на изпълнението	Традиционна оценка на изпълнението
Включва критерии от длъжностни характеристики	Администриран от супервизор
Включва различни мерки за ефективност	Стандартен формуляр, който е общ за всички служители
Включва самооценка	Не изисква преглед от други
Включва обратна връзка от връстници и преки отчети	Провежда се ежегодно
Може да се наложи преглед от висше ръководство и / или HR	Критериите за оценка може да не съвпадат с действителните работни задължения или описание на служителя
Провежда се ежегодно, тримесечно или може да има компоненти през цялата година Използва обективни измерими критерии	Критериите за оценка могат да бъдат неясни и подлежат на интерпретация и субективност

При оценяването на представянето на служителя, ръководителите и мениджърите могат да намерят за полезно да вземат предвид мненията на връстниците на този човек и / или преките доклади. Супервайзорите и мениджърите биха могли да се опитат сами да събират тази обратна връзка, като искат коментари от други, които работят с този човек. Възможно е обаче резултатите от 360-градусово проучване с обратна връзка да се включат директно в процеса на управление на ефективността. Тази 360-градусова обратна връзка може да включва количествена, както и текстова обратна връзка, за да помогне на ръководителя да получи по-добра картина на работата на служителя в организацията.

Възнаграждение

Възнаграждението е компенсация, която служителят получава в замяна на своя принос в организацията. Това е възнаграждение за заетост под формата на заплащане, заплата или заплата, включително надбавки, обезщетения (като служебен автомобил, медицински план, пенсионен план), бонуси, парични стимули и парична стойност на непаричните стимули.

Компоненти на възнаграждението:

Средностатистическият служител в организирания сектор има право на няколко обезщетения, като заплата и надници, стимули, допълнителни обезщетения и т.н.

Следните са основните компоненти на възнагражденията -

- Заплати и заплата. Заплатите представляват почасовите ставки на заплащане, докато заплата представлява месечните ставки на заплащане, независимо от броя на часовете, положени от служител.
- Стимули. Стимулите са основно „плащане по резултати“. Стимулите зависят от производителността, продажбите, печалбите или усилията за намаляване на разходите. Има два вида схеми за стимулиране: 1) Индивидуална схема за стимулиране - Приложима за конкретни резултати на служителите. 2) Схема за стимулиране на групата - Приложима е, когато дадена задача изисква групови усилия за изпълнение.

- Крайни предимства. Те включват бакшиш, медицинско обслужване, хоспитализация, облекчаване на злополуки, здравни и групови застраховки, столова, униформа и отдих и т.н.
- Предпоставки. Те са разрешени за ръководители и включват служебна кола, членство в клуб, платени почивки, обзаведена къща, схеми за акции и т.н.
- Не парични обезщетения. Те включват предизвикателни отговорности за работа, перспектива за растеж, компетентен надзор, комфортни условия на труд и т.н.

Теории за възнаграждението

За да разберем кои компоненти на възнаграждението са по-ефективни, е важно да разгледаме теориите за възнаграждението. Има много различни теории, някои от тях са:

- Теория за подсилване и очакване

Теорията за подсилване предполага, че поведението, което има полезно изживяване, вероятно ще се повтори. Влиянието на възнаграждението в тази теория е, че високото представяне на служителите, последвано от завещание, ще направи представянето на бъдещите служители по-вероятно.

Теорията за очакванията е връзка между наградите и поведението. Според тази теория мотивацията е продукт на валанция, инструменталност и очакване. Системите за възнаграждения се различават според въздействието си върху тези мотивационни компоненти. Системите за заплащане се различават най-много по своето въздействие върху инструментариума. Валансът на резултатите от заплащането остава същият при различните системи на заплащане. Възприятията за очакваната продължителност често имат повече общо с проектирането и обучението на работата, отколкото със системата на заплащане.

- Теория на собствения капитал

Акцентът на теорията за собствения капитал в структурата на заплащане на възнагражденията на служителите. Това предполага, че служител, който възприема несправедливостта в своите награди, се стреми да възстанови

справедливостта. Когато служителят възприеме несправедливост, това може да доведе до по-ниска производителност, по-високи отсъствия или увеличаване на оборота.

Системите за възнаграждение трябва да отговарят на три вида собствен капитал, които пряко влияят върху мотивацията, ангажираността и представянето:

- 1) Вътрешен справедливост - Възприема справедливост на разликите в заплащането между различните работни места с организация.
- 2) Външен собствен капитал - Възприятие на служителите за справедливост на възнаграждението спрямо тези извън организацията.
- 3) Индивидуален собствен капитал - Възприятието на служителите за разликите в заплащането между лицата, които заемат идентична работа в същата организация.

· Теория на агенцията

Тази теория се фокусира върху различните интереси и цели на заинтересованите страни в организацията и начина, по който възнаграждението на служителите може да се използва за привеждане в съответствие на тези интереси и цели. Тази теория говори за две важни заинтересовани страни. работодател и служител. Работодателят играе роля на директор, докато служителят играе роля на агент. Възнаграждението, изплатено на служител (агент), се нарича агентска цена. Агентът иска високи агентурни разходи, докато директорите искат да ги минимизират.

Теорията на агенцията казва, че принципалът трябва да избере схеми за сключване на договори, които помагат да се изравнят интересите на агента със собствения интерес на принципала.

[Карта за оценка на човешките ресурси](#)

В заключение, има един важен инструмент, който е строго свързан с развитието на човешките ресурси, тъй като той отчита всички резултати на дадена компания и това е системата за оценка на човешките ресурси.

За въвеждането му има обща логика, че за да се счита бизнесът за успешен, той трябва да отговаря на изискванията на три заинтересовани страни: инвеститори, клиенти и служители. Инвеститорите изискват финансови резултати, измерени по различни начини, но съсредоточени върху икономическата рентабилност, пазарната стойност и паричния поток. Клиентите, които използват продукти, се нуждаят от качество и обслужване, което може да се измери чрез пазарен дял, ангажираност на клиентите, задържане на клиенти и други проблеми, насочени към клиента. Служителите на фирмата искат тази фирма да бъде здравословно място за работа, измерено чрез действия на служителите и организацията.

Системата за оценка на човешките ресурси е визуално представяне на ключови мерки за постиженията на отдела за човешки ресурси, производителността и други фактори, важни за организацията. Измерените фактори включват разходи, наемане, оборот, обучение, управление на изпълнението и привеждане в съответствие с корпоративните цели. Повечето показатели за човешки ресурси са обвързани с корпоративни цели или стратегически планове и са предназначени да проследяват и измерват ефикасността на човешките ресурси и да позволяват на мениджърите да правят целенасочени инвестиции в човешките ресурси и организационните структури. Резултатните карти включват текущи данни и сравнения с предишни периоди от време, като предишното тримесечие или година, и исторически данни, за да покажат подобрения към целите.

Компонентите на измерването на факторите са:

Разходи

Разходите за човешки ресурси, които се измерват и отчитат чрез показатели, включват спазване на бюджетите, набиране на разходи за привличане и наемане на персонал и разходи за обезщетения като групово здравно осигуряване. Проследяването на разходите чрез показатели позволява на мениджърите да планират цели и разходи за човешки ресурси и да контролират разходите в конкретни области и да определят реалистични бюджети.

Наемане

Наемането се проследява в показателите за човешки ресурси по брой служители, наети от отдел, бизнес звено или местоположение. Целите за наемане, свободните работни места и времето за заемане на длъжности са други показатели за наемане, проследявани в картите с резултати. Тази информация дава на мениджърите начин да видят колко добре човешките ресурси отговарят на нуждите на компанията от нов персонал и къде HR може да се възползва от допълнителни ресурси за увеличаване или подобряване на практиките на наемане.

Оборот

Оборотът е скоростта, с която дадена компания печели и губи служители и обикновено се сравнява със скоростта на оборота в индустрията. Оборотът струва на компаниите пари за набиране на персонал и при загуба на производителност и нисък морал сред останалите служители. Високата текучество на служители показва, че служителите са нещастни поради проблеми като работна среда, липса на възможности, конфликт в управлението или компенсация. Ниската текучество на служителите показва удовлетвореността на служителите, което прави намаляването на текучеството значима цел.

Привеждане в съответствие с корпоративните цели

Бизнесът използва показатели за човешки ресурси за измерване на процесите и ефективността на човешките ресурси и за привеждане на човешките ресурси в съответствие с корпоративните цели и стратегии. Практиките на системата за оценка на човешките ресурси включват както финансови, така и нефинансови аспекти, измервайки действителните разходи, както и други области на стойност, като процент на оборота и какво означава това и данни за управление на изпълнението. Показателите трябва да измерват елементи, които са в корпоративните цели и стратегията, за да бъдат инструмент за привеждане в съответствие. Например, ако ключова корпоративна цел е да се подобри

обслужването на клиентите през предстоящата година, обучението за обслужване на клиенти и персонала за обслужване на клиенти трябва да бъдат част от системата за оценка на човешките ресурси.

Различни подходи към управлението на човешките ресурси

Докато стратегическите алтернативи имат много различни нагласи и някои започнаха да бъдат основна част от цялото управление; HRM все още няма ясен подход и се възприемат много различни теории.

Важно е обаче да се подчертае, че еволюционният път доведе до разглеждане на хората от просто административна функция до стратегически партньор на бизнес срещата на върха. В резултат на това се появили различни подходи, всички те все още съществуват и се развиват и могат да съжителстват в една и съща компания.

Ето някои от активите за управление на човешките ресурси, които могат да бъдат намерени в различни ситуации: 1) Бюрократичен подход; 2) Професионален подход; 3) Пазарен подход; 4) Гъвкав подход.

БЮРОКРАТИЧЕН

Бюрократичната конфигурация е свързана с машинната бюрокрация на Минцберг. Състои се от пакет практики, действащи като механизми за контрол на поведението, като правила и разпоредби за координиране на големи групи служители с по-ниска квалификация. Правилата управляват производствения процес и спомагат за поддържане на ефективността. Задачите на служителите са тясно дефинирани, а необходимите умения са ограничени. Тъй като задачите и наборите от умения са тясно дефинирани, служителите обикновено нямат много

възможности за по-нататъшно развитие. Големите кадрови отдели са отговорни за разработването и изпълнението на официални процедури, които предписват как да се управлява работната сила. Примери за този модел най-вероятно ще бъдат намерени в традиционните бюрократични организации (например в сектора на тежката индустрия). В тази конфигурация набирането и подборът са официални, но прости процедури. Набирането на персонал е сравнително лесно, тъй като основният производствен процес се състои предимно от стандартизирани и относително прости задачи. Кадровият отдел е водещ при подбора на служители и използването на по-скъпи методи за набиране и подбор (напр. Тестове, аутсорсинг) е рядкост. По-скоро за набиране и подбор се използват стандартизирани формуляри за кандидатстване и интервюта. Стандартизираният производствен процес изисква система от задължително и формализирано обучение със силен акцент върху техническите умения. Служителите не носят основна отговорност за предприемането на инициатива за актуализиране на техните умения и знания, тъй като компанията поема водещата роля в това. Възможно е да съществуват някои възможности за вътрешно обучение, но общите възможности за повишаване и развитие са ограничени и организацията харчи малко пари за обучение и развитие на служителите. Програмите за развитие на управление, насочени към повишаване на функционалната гъвкавост на мениджърите, са рядкост, тъй като стабилният пазар не изисква такава гъвкавост или очакване на промяна. Силно формализирана система за възнаграждение е стандартна. Груповите оценки и награди са рядкост поради факта, че производственият процес е разделен на тясно определени отделни задачи. Мерките за изпълнение са ясни и оценката на изпълнението включва използването на стандартизирани формуляри за оценка. Цялостната политика за управление на човешките ресурси е разработена с цел да увеличи до максимум контрола върху производствения процес и спазването, а не да засили ангажираността. Програмите за развитие на управление, насочени към повишаване на функционалната гъвкавост на мениджърите, са рядкост, тъй като стабилният пазар не изисква такава гъвкавост или очакване на промяна. Силно

формализирана система за възнаграждение е стандартна. Груповите оценки и награди са рядкост поради факта, че производственият процес е разделен на тясно определени отделни задачи. Мерките за изпълнение са ясни и оценката на изпълнението включва използването на стандартизирани формуляри за оценка. Цялостната политика за управление на човешките ресурси е разработена с цел да увеличи до максимум контрола върху производствения процес и спазването, а не да засили ангажираността. Програмите за развитие на управление, насочени към повишаване на функционалната гъвкавост на мениджърите, са рядкост, тъй като стабилният пазар не изисква такава гъвкавост или очакване на промяна.

Силно формализирана система за възнаграждение е стандартна. Груповите оценки и награди са рядкост поради факта, че производственият процес е разделен на тясно определени отделни задачи. Мерките за изпълнение са ясни и оценката на изпълнението включва използването на стандартизирани формуляри за оценка. Цялостната политика за управление на човешките ресурси е разработена с цел да увеличи до максимум контрола върху производствения процес и спазването, а не да засили ангажираността. Програмите за развитие на управление, насочени към повишаване на функционалната гъвкавост на мениджърите, са рядкост, тъй като стабилният пазар не изисква такава гъвкавост или очакване на промяна.

Силно формализирана система за възнаграждение е стандартна. Груповите оценки и награди са рядкост поради факта, че производственият процес е разделен на тясно определени отделни задачи. Мерките за изпълнение са ясни и оценката на изпълнението включва използването на стандартизирани формуляри за оценка. Цялостната политика за управление на човешките ресурси е разработена с цел да увеличи до максимум контрола върху производствения процес и спазването, а не да засили ангажираността. Програмите за развитие на управление, насочени към повишаване на функционалната гъвкавост на мениджърите, са рядкост, тъй като стабилният пазар не изисква такава гъвкавост или очакване на промяна.

Силно формализирана система за възнаграждение е стандартна. Груповите оценки и награди са рядкост поради факта, че производственият процес е разделен на тясно определени отделни задачи. Мерките за изпълнение са ясни и оценката на изпълнението включва използването на стандартизирани формуляри за оценка. Цялостната политика за управление на човешките ресурси е разработена с цел да увеличи до максимум контрола върху производствения процес и спазването, а не да засили ангажираността. Програмите за развитие на управление, насочени към повишаване на функционалната гъвкавост на мениджърите, са рядкост, тъй като стабилният пазар не изисква такава гъвкавост или очакване на промяна.

ПРОФЕСИОНАЛЕН

Професионалната конфигурация също има много правила и разпоредби, но много по-малко се набляга на механизмите за контрол на поведението. По-често се среща система за контрол на изхода. Това е свързано с професионалната бюрокрация на Минцберг, тъй като основното производство се състои от сложни задачи. Политиката за управление на човешките ресурси има за цел да повиши ангажираността на служителите. Голям централен отдел по персонала е отговорен за определянето на политиката, въпреки че изпълнението има тенденция да бъде децентрализирано. В компанията обикновено работят високообразовани специалисти, които тя има за цел да настани и развие. Този тип управление на персонала може например да се намери в организациите за обществени услуги със силен фокус върху качеството в рамките на стабилна пазарна среда (например болници, изследователски институции). Набирането и подбора имат за цел да привлекат изключителна група висококвалифицирани специалисти и са предимно децентрализирани. Централният отдел за персонала подпомага звена, които се опитват да наемат новодошли (предоставяне на информация, формуляри и др.). Изборът се извършва предимно чрез интервюта. Психометричните тестове и центрове за оценка също могат да се използват като методи за подбор, въпреки че възлагането на външни изпълнители на специализирани фирми е рядкост. Въпреки че високоспециализираните професионалисти се чувстват лично отговорни за актуализирането на своите знания и умения, организацията предоставя подкрепа за дейности по обучение и развитие. Обикновено няма (или са много ограничени) задължителни курсове за обучение. Организацията предлага достатъчно възможности за промоция и популяризирането отвътре е често срещана практика. Повишаването и развитието често се ръководят от официални системи за кариерно развитие, като програми за развитие на мениджмънта. Оценка за изпълнение се извършват от висшестоящи, подпомогнати от критерии за изпълнение, разработени от отдела за персонал. Ефективността на екипа може да е част от процеса на оценка.

Служителите се възнаграждават предимно чрез фиксирана заплата, обвързана с официална система за класификация на длъжностите, системите за бонуси обикновено са ограничени. Компанията може да е разработила формализирана политика за управление на човешките ресурси и мисия. Тъй като основните дейности на организацията изискват високи нива на специализирани знания, акцентът в политиката по заетостта е върху развитието на персонала. Ангажираността също е важна движеща сила за политиката, тъй като тази специализирана група служители е трудна и скъпа за подмяна. Оценките за изпълнение се извършват от висшестоящи, подпомогнати от критерии за изпълнение, разработени от отдела за персонал. Ефективността на екипа може да е част от процеса на оценка. Служителите се възнаграждават предимно чрез фиксирана заплата, обвързана с официална система за класификация на длъжностите, системите за бонуси обикновено са ограничени. Компанията може да е разработила формализирана политика за управление на човешките ресурси и мисия. Тъй като основните дейности на организацията изискват високи нива на специализирани знания, акцентът в политиката по заетостта е върху развитието на персонала. Ангажираността също е важна движеща сила за политиката, тъй като тази специализирана група служители е трудна и скъпа за подмяна. Оценките за изпълнение се извършват от висшестоящи, подпомогнати от критерии за изпълнение, разработени от отдела за персонал. Ефективността на екипа може да е част от процеса на оценка. Служителите се възнаграждават предимно чрез фиксирана заплата, обвързана с официална система за класификация на длъжностите, системите за бонуси обикновено са ограничени. Компанията може да е разработила формализирана политика за управление на човешките ресурси и мисия. Тъй като основните дейности на организацията изискват високи нива на специализирани знания, акцентът в политиката по заетостта е върху развитието на персонала. Ангажираността също е важна движеща сила за политиката, тъй като тази специализирана група служители е трудна и скъпа за подмяна. Служителите се възнаграждават предимно чрез фиксирана заплата, обвързана с официална система за класификация на

длъжностите, системите за бонуси обикновено са ограничени. Компанията може да е разработила формализирана политика за управление на човешките ресурси и мисия. Тъй като основните дейности на организацията изискват високи нива на специализирани знания, акцентът в политиката по заетостта е върху развитието на персонала. Ангажираността също е важна движеща сила за политиката, тъй като тази специализирана група служители е трудна и скъпа за подмяна. Служителите се възнаграждават предимно чрез фиксирана заплата, обвързана с официална система за класификация на длъжностите, системите за бонуси обикновено са ограничени. Компанията може да е разработила формализирана политика за управление на човешките ресурси и мисия. Тъй като основните дейности на организацията изискват високи нива на специализирани знания, акцентът в политиката по заетостта е върху развитието на персонала. Ангажираността също е важна движеща сила за политиката, тъй като тази специализирана група служители е трудна и скъпа за подмяна. акцентът в политиката по заетостта е върху развитието на персонала. Ангажираността също е важна движеща сила за политиката, тъй като тази специализирана група служители е трудна и скъпа за подмяна. акцентът в политиката по заетостта е върху развитието на персонала. Ангажираността също е важна движеща сила за политиката, тъй като тази специализирана група служители е трудна и скъпа за подмяна.

ПАЗАР

В пазарния пакет политиката за управление на човешките ресурси почти не е разработена и има няколко официални процедури по отношение на практиките за управление на човешките ресурси. Често собственикът / основателят на бизнеса е отговорен за определянето на политиката по заетостта. Установяват се високи нива на пряк надзор, съчетани с ограничен брой изрични правила и разпоредби за поддържане на гъвкавост. Организацията може да предложи на

своите служители нищо повече от заплата за техните усилия. Основното производство изисква по-нискоквалифицирана работа. Служителите обикновено не възприемат ясни възможности за по-нататъшно развитие във фирмата. Тук са характерни неформалните процедури по отношение на набирането и подбора. По-нискоквалифицираните (и често временни) служители обикновено са сравнително лесни за набиране и подборът се извършва чрез неформално интервю с „шефа“. Формуляри за кандидатстване или официални тестове не се използват. Няма изрични средства за развитие на служителите. Може да се наложи задължително обучение, за да се получат някои необходими умения, но такива нужди се определят и решават за всеки отделен случай. Поради малкия мащаб на бизнеса обикновено се предлагат само няколко възможности за промоция. Наградите се основават на неформални процедури и няма официална система от спецификации или класификации на длъжностите. Неформалният характер на практиките за награждаване може да доведе до система от ad hoc бонуси. Изпълнението на групата може да играе роля в това. Оценката на ефективността се основава на възприятието на мениджъра за представянето на служителите и често се основава на това дали е изпълнен набор от предварително определени цели или цели. Цялостната политика има за цел да остане (числено) гъвкава, а не да засили ангажираността. Няма изрични средства за развитие на служителите. Може да се наложи задължително обучение, за да се получат някои необходими умения, но такива нужди се определят и решават за всеки отделен случай. Поради малкия мащаб на бизнеса обикновено се предлагат само няколко възможности за промоция. Наградите се основават на неформални процедури и няма официална система от спецификации или класификации на длъжностите. Неформалният характер на практиките за награждаване може да доведе до система от ad hoc бонуси. Изпълнението на групата може да играе роля в това. Оценката на ефективността се основава на възприятието на мениджъра за представянето на служителите и често се основава на това дали е изпълнен набор от предварително определени цели или цели. Цялостната политика има за цел да остане (числено) гъвкава, а не да засили

възприятието на мениджъра за представянето на служителите и често се основава на това дали е изпълнен набор от предварително определени цели или цели. Цялостната политика има за цел да остане (числено) гъвкава, а не да засили ангажираността. но такива нужди се определят и се решават за всеки отделен случай. Поради малкия мащаб на бизнеса обикновено се предлагат само няколко възможности за промоция. Наградите се основават на неформални процедури и няма официална система от спецификации или класификации на длъжностите. Неформалният характер на практиките за награждаване може да доведе до система от ad hoc бонуси. Изпълнението на групата може да играе роля в това. Оценката на ефективността се основава на възприятието на мениджъра за представянето на служителите и често се основава на това дали е изпълнен набор от предварително определени цели или цели. Цялостната политика има за цел да остане (числено) гъвкава, а не да засили ангажираността. но такива нужди се определят и се решават за всеки отделен случай. Поради малкия мащаб на бизнеса обикновено се предлагат само няколко възможности за промоция. Наградите се основават на неформални процедури и няма официална система от спецификации или класификации на длъжностите. Неформалният характер на практиките за награждаване може да доведе до система от ad hoc бонуси. Изпълнението на групата може да играе роля в това. Оценката на ефективността се основава на възприятието на мениджъра за представянето на служителите и често се основава на това дали е изпълнен набор от предварително определени цели или цели. Цялостната политика има за цел да остане (числено) гъвкава, а не да засили ангажираността. Наградите се основават

на неформални процедури и няма официална система от спецификации или класификации на длъжностите. Неформалният характер на практиките за награждаване може да доведе до система от ad hoc бонуси. Изпълнението на групата може да играе роля в това. Оценката на ефективността се основава на възприятието на мениджъра за представянето на служителите и често се основава на това дали е изпълнен набор от предварително определени цели или цели. Цялостната политика има за цел да остане (числено) гъвкава, а не да засили ангажираността.

ГЪВКАВОСТ

Конфигурацията на гъвкавост подчертава ангажираността на отделните служители. Съществуват малко официални правила и процедури. Компанията е в непрекъснат процес на привеждане в съответствие с нуждите на клиентите в един неспокоен пазар. Задачите са широко дефинирани и функционалната гъвкавост на служителите е предпоставка за успех. Вместо да развиват специализирани умения и знания, които се използват при стабилни и добре дефинирани задачи, служителите ще трябва да бъдат широки професионалисти, които могат да изпълняват различни задачи, когато е необходимо. Въпреки че организациите не предлагат много сигурност на работното място в тази турбулентна среда, те се стремят към ангажираност, за да запазят своите добре обучени и гъвкави служители (стига да са необходими). Създаването на собствена сигурност на работното място се разглежда като отговорност на отделните служители, които трябва да се запазят „пригодни за работа“ за бъдещи работни места в или извън настоящата компания. Компанията предлага възможности за развитие, но самите служители трябва да поемат отговорността за развитието във всяка дадена област. Вместо да разполагат с голям отдел за персонал, отговорността за изпълнението на много задачи по човешки ресурси е в ръцете на линейните мениджъри, които са подкрепени от няколко вътрешни или дори външни консултанти по човешки ресурси. Примери за фирми, които могат да използват модела на гъвкавост, могат да бъдат намерени в областта на модерните

технологии, международната търговия и професионалните услуги. Набирането и подборът на добре образовани и способни специалисти е от основно значение за този пакет от практики по управление на човешките ресурси. Психометричните тестове и центровете за оценка често се използват като инструменти за подбор. Дейностите в тази област често се възлагат на специализирана фирма за подбор и подбор. Има няколко официални процедури. Линейните мениджъри, а не кадровият отдел, са отговорни за наемането на собствен собствен персонал. Тъй като работните места са много широко и гъвкаво дефинирани, няма официална система от класификации на длъжности или описания на задачи. Наградите обикновено включват основна заплата в комбинация със значителни планове за заплащане за изпълнение. Могат да се използват както индивидуални, така и групови бонуси. Няма стандартни форми и няма официална система от санкции. Няма задължителни курсове за обучение и служителите са лично отговорни за поддържането на актуалността в своята област (често компанията финансира дейности за развитие по искане на индивида). Няма официална система за развитие на управлението, но все още има достатъчно възможности за повишаване и развитие (най-вече по инициатива на служителя). Общата цел на политиката е ангажираност на служителите, които са високо образовани и трудни (и скъпи) за замяна.

ВЪПРОСНИК НА КУРСА ЗА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Въпрос 1 - Кой от следните подходи за човешки ресурси е създаден с цел да увеличи до максимум контрола върху производствения процес и спазването, а не да засили ангажираността? (възможни са два отговора)

- 1- Бюрократичен подход
- 2- Пазарен подход
- 3- Подход за гъвкавост
- 4- Професионален подход

Въпрос 2 - Относно мотивацията на хората, работещи в компанията и следващи теориите на Маслоу; кой тип нужди трябва да вземе под внимание мениджърът най-добре за служителите?

- 1- Нуждае се само от самоизпълнение, защото те са висшите нужди на пирамидата и се отнасят до потребността на човека да разгърне своя потенциал
- 2- Само физиологични нужди, защото те са основните и най-важните нужди
- 3- Мениджърът трябва да осъзнае, че всички работници не са мотивирани по един и същ начин и че не всички се движат нагоре по йерархията с еднакво темпо. Следователно може да се наложи да предложат малко по-различен набор от стимули за всеки работник.
- 4- Мениджърът трябва да разпространява потребностите от принадлежност и любов, защото те са тези, които най-добре осигуряват добър климат в компанията

Q3-Какво е спецификация на работата?

- 1- Това е полезен инструмент за определяне на нивата на компенсация за служителите на всички нива в организацията
- 2- Това е разделението на работните задачи, възложени на дадено лице в организация, което определя какво прави работникът, как и защо
- 3- Прави се, за да се определи какво трябва да бъде доставено на определена работа. Той изяснява какво трябва да правят служителите, ако бъдат избрани за конкретното откриване на работа
- 4- Това е писмена декларация за образователна квалификация, специфични качества, ниво на опит, физически, емоционални, технически и комуникативни умения, които всички са необходими за изпълнение на работа

B4 - Какво е „Център за оценка“?

- 1- Това е инструмент за набиране на персонал и се състои в процес, при който една компания ще използва вътрешни източници, за да попълни свободно място със съществуващ служител в бизнеса
- 2- Това е инструмент, който се състои от оценки, измислени под формата на упражнения, които служителите или кандидатите правят, докато няколко оценители ги наблюдават и оценяват конкретно поведение
- 3- Това е инструмент, използван за селекции която събира информация за историята на кандидата като средство за предсказване на бъдещи резултати. Интервюиращият задава отворени въпроси и картографира поведението на субекта в ситуации, когато той или тя трябва да демонстрира ключови компетентности, необходими за дадената позиция
- 4- Това е инструмент за подбор, за който кандидатът говори с компанията, за да изясни, че е характерен и компанията анализира в дълбочина чрез разпит

Q5 - Ангажиментът е психологическата привързаност, която служителят има към организацията. По-конкретно, какво е нормативен ангажимент?

- 1- Това е вид ангажираност, която отразява желанието на служителите да останат в организацията като тяхната привързаност към организацията
- 2- Това е вид ангажимент, който отразява ангажираността на служителите да останат в организацията като тяхното чувство за социална отговорност и задължение
- 3- Това е вид ангажимент, който отразява ангажираността на служителите да останат в организацията въз основа на утилитарни съображения
- 4- Това най-вече отразява липсата на алтернативна работа или подходящо възнаграждение. Служителите остават във фирмата, защото нямат по-добра възможност

Въпрос 6 - Що се отнася до анализа на представянето, от решаващо значение е да се адаптират индивидуалните компетенции на всеки човек към нуждите на

166

компанията и това е възможно чрез добре организирана програма от обучения и формирания за служителите. Съществуват различни видове обучителни дейности, които могат да бъдат най-подходящи за обучение по фокусирани теми?

- 1- Ролева игра
- 2- eLearning
- 3- Коучинг или менторство
- 4- Казуси или друго задължително четене

Q7 - Проектиране на работа означава очертаване на задачата, задълженията, отговорностите, квалификацията, методите и взаимоотношенията, необходими за изпълнението на дадения набор от работа. Кои са основните измерения, които трябва да се вземат предвид при добрата работа по проектиране?

- 1- Техническо измерение, Икономическо измерение, Мотивационно измерение
- 2- Икономическо измерение и техническо измерение
- 3- Измерение на отношенията, измерение на комуникацията, измерение на ангажираността
- 4- Идентификационно измерение, комуникационно измерение, измерение на ангажираността

B8 - Кое от изброеното НЕ е правилна дефиниция на това, което са работещите в сферата на знанията?

- 1- Работник в областта на знанията е работник, който има някои специфични знания. Тези специфични знания са от основно значение за успешното функциониране на организацията

- 2- Организацията трябва да наеме подходящ работник на знанието, за да получи достъп до конкретните знания
- 3- Работещият в областта на знанията обработва и манипулира информацията като самоцел, което означава, че информационното съдържание на заданието определя задачата, продукта и в крайна сметка работника
- 4- Работниците с познания са конкретни служители, които се нуждаят от специфични практически умения за работа

В9 - Кое от следните изречения не характеризира иновативен процес на управление на изпълнението?

- 1- Иновативен процес за управление на изпълнението включва обратна връзка от връстници и Директни отчети
- 2- Иновативен процес на управление на изпълнението се провежда ежегодно, тримесечно или може да има компоненти през цялата година
- 3- Иновативният процес на управление на изпълнението не изисква преглед от други
- 4- Иновативен процес за управление на изпълнението включва различни мерки за ефективност

В10 - Какво казва Теорията на агенцията?

- 1- Теорията на агенцията казва, че принципалът трябва да избере схеми за сключване на договори, които помагат да се приведат в съответствие интересите на агента със собствения интерес на принципала
- 2- Теорията на агенцията се фокусира върху различните интереси и цели на заинтересованите страни в организацията и начина, по който възнаграждението на служителите може да се използва за привеждане в съответствие на тези интереси и цели

- 3- Теорията на агенцията говори за две важни заинтересовани страни: работодател и служител. Работодателят играе роля на директор, докато служителят играе роля на агент. Възнаграждението, изплатено на служител (агент), се нарича агентска цена. Агентът иска високи разходи за агенция, докато директорите искат да ги минимизират
- 4- Теорията на агенцията предполага, че поведението, което има полезно изживяване, вероятно ще се повтори

МОДУЛ 5:

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

КАКВА Е ТОЧНАТА ДЕФИНИЦИЯ НА ПРОЕКТ?

ОБЩИ УСЛОВИЯ И КАКВО ВКЛЮЧВА ПРОЕКТ

Проектът е уникална дейност, която носи промяна, но може да включва рискове и проблеми. То е временно, което означава, че има начало и край.

Във всеки проект можем да дефинираме общи термини: резултати, крайни срокове, задачи, рискове, проблеми, диаграма и заинтересовани страни.

- Резултати: конкретни продукти, идващи от проекта
- Крайни срокове: стъпки и етапи, които всички се съгласиха да спазват
- Задачи: дейности или действия, които изпълняват проекта през цялото време
- Рискове: потенциални проблеми, които могат да доведат до провал на проекта
- Проблеми: когато рисковете се превърнат в реални проблеми, които трябва да бъдат решени
- Диаграма: споразумение между партньорите за всякакви задачи, етапи и срокове
- Заинтересовани страни: всеки човек или група, които са заинтересовани по един или друг начин в проекта

ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРОЕКТА

Уникалност

Проектът трябва да има конкретна и уникална цел. Никога не е правен и е оригинален. Тя може да бъде подобна на нещо, което вече е съществувало.

Ограничена продължителност

Проектът ще бъде определен във времето с график. Има начало и край в определено пространство и контекст. Освен това всеки проект съдържа няколко стъпки, също точно планирани.

Новост и промяна

Една от основните цели е да внесе промяна в определена област. Чрез тази промяна проектът довежда до разрешаването на проблем или добавя нова възможност. Различно е от това, което вече съществува.

Ограничения

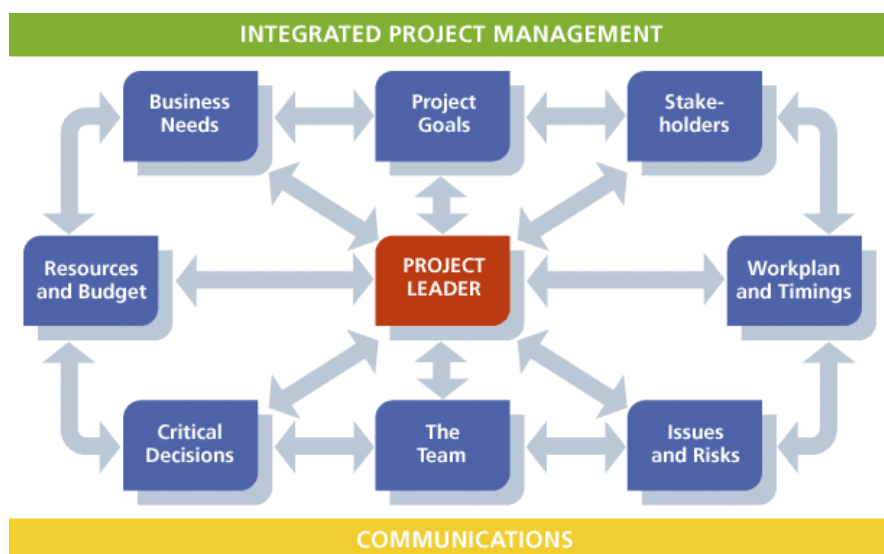
За съжаление, проектът съдържа ограничения, понякога непредсказуеми. Това е преди всичко заради уникалността на проекта: не знаем до какво може да доведе.

За да се управлява проектът, е необходимо да се мисли по-нататък и да се определят обхватът и разходите.

Ръководител на проекта

Ролята на ръководителя на проекта също е от решаващо значение за даден проект. Този, който е отговорен за иницирирането на проекта, неговото планиране и изпълнение, както и за мониторинга и приключването на проекта.

Ръководителят на проекта трябва да се увери, че всичко се случва добре: задачи, график и евентуални проблеми.

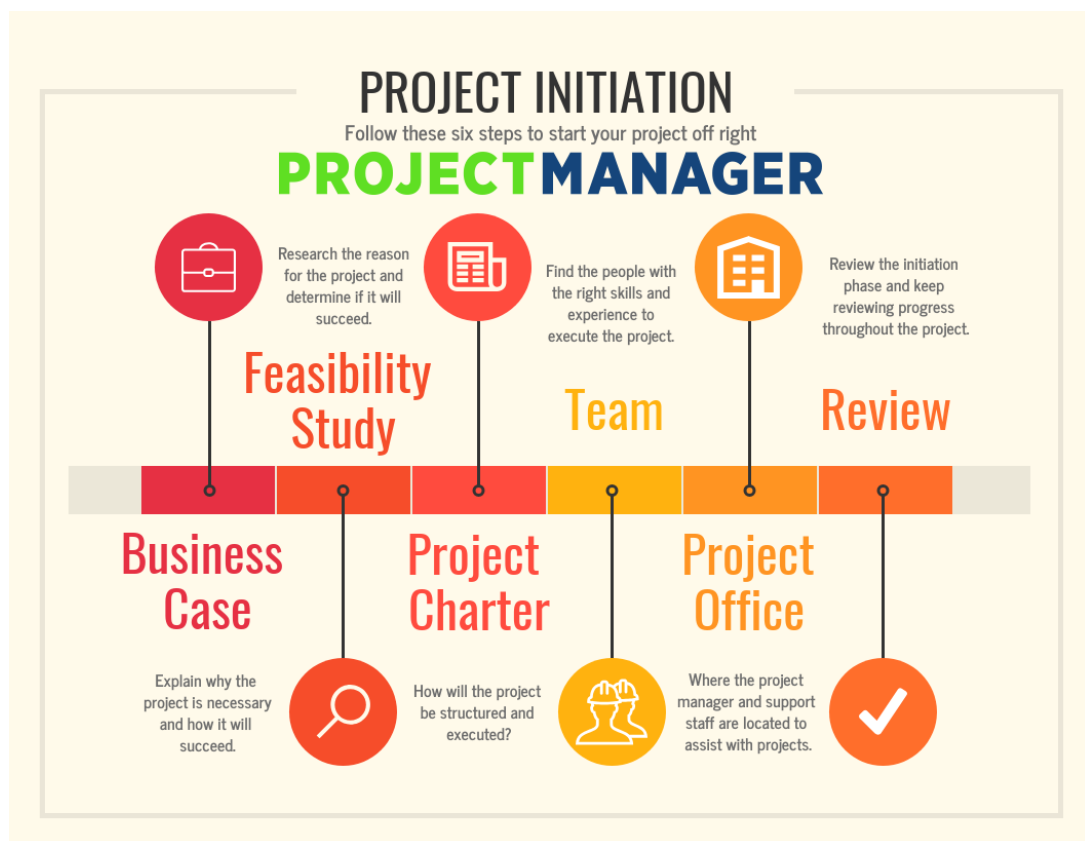


Относно задачите на проекта има различни. Благодарение на ресурси и партньори, задачите се изпълняват.

И накрая, проектът има клиент, цел. Всъщност това е целият смисъл на инициирането на проекта: добре дефинирана цел с конкретна цел.

Иницииране на проект

Най-важната фаза на проекта е фазата на започване. Проектът може да успее или да се провали съгласно определеното техническо задание. Това е частта, когато стартирате проекта с дефинициите на целите, разходите, обхвата и избора на екипа на проекта.



Инициирането на проекта има шест стъпки.

Първият, наречен „Бизнес казус“, има за цел да обясни причините за започване на проекта и как ще бъде подкрепен финансовият ресурс.

След това се появява „Проучване на осъществимостта“, след като бизнес казусът е одобрен. Той ще обясни как проектът може да успее, евентуалните проблеми и какъв е най-добрият начин за проектиране на проекта.

Третата стъпка е „Хартата на проектите“. Благодарение на тази стъпка ще знаете как да структурирате и изпълните проекта. Това е и моментът да се изброят екипът на проекта и ролята, която те трябва да играят в проекта, но също така да се идентифицират заинтересованите страни.

Следващата стъпка е сглобяването на екип. Това означава да се обяснят и дефинират целите и отговорностите на всеки. Става въпрос за установяване на ролята на екипа. Лесен начин за развитие на тази фаза е изброяването на уменията на всеки партньор; създайте диаграма за визуализиране на проекта.

Създаването на Project Office позволява да има физическо пространство. Трябва да помислите от какъв вид инфраструктура имате нужда, свързана с проекта. След това ще бъде по-лесно да се определи ролята на всеки партньор по проекта в офиса.

Последната фаза е прегледът. По-скоро става въпрос за преглед на всяка стъпка от процеса чрез използване на жизнения цикъл на проекта. Тази стъпка позволява стартирането на проекта с възможно най-голяма сигурност и управление на процеса на проекта.

СТЪПКИ И СТРУКТУРА

Управлението на проекта следва няколко стъпки. Можем да дефинираме поне пет стъпки.

ВЪВЕДЕНИЕ В СТЪПКИТЕ: ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИТЕ

Това е предишната стъпка, преди да започнете каквото и да е в проекта. Това е важно, за да се разбере и да бъде сигурен, че целите са ясни, за да се избегне „ефект на тунела“: стартирайте проект и го стартирайте, но напоследък разберете, че има недоразумения.

Това е моментът да изясните какви са вашите очаквания, за да избегнете колкото е възможно повече ограниченията като време и закъснения, пари и бюджети, задачи и постижимост.



Стъпка 1: дефиницията на задачите

Това е може би най-трудната стъпка, защото е в основата на проекта. За да го направите правилно, трябва да създадете списък с всички възможни задачи, които биха могли да се появят (не е необходимо в хронологичен ред), и да се

запитате какво ще ви е необходимо, за да реализирате задачата. Този процес ще доведе до дълъг списък със задачи, които трябва да бъдат сортирани и класифицирани. Факторът време е от съществено значение в тази стъпка: не трябва да губите време, за да знаете кога трябва да стартирате задачата.

Стъпка 2: логическо последователност на задачите

Сега е моментът да свържете задачите заедно и да ги подредите. За всяка избрана задача трябва да дефинирате работата нагоре по веригата, преди да я осъществите. През цялото време трябва да имате предвид ограниченията във времето.

Стъпка 3: вземете предвид сроковете, продължителността и външните задачи

За всяко работно натоварване имате определена продължителност, която да вземете под внимание, идвайки с ограничени срокове, някои по-важни от другите. Външните задачи също могат да бъдат ограничения, тъй като не знаете как да ги управлявате и можете да наложите срокове. При управлението на проекти трябва да запишете тези съображения с всички задачи.

Стъпка 4: определението и приписването на ресурси

Това е етапът, в който изброявате всички ресурси, необходими за управление на проекта. Не става въпрос само за човешки ресурси.

За всеки ресурс трябва още веднъж да помислите за ограниченията, които могат да възникнат. След това всяка задача ще бъде свързана с един или няколко ресурса.

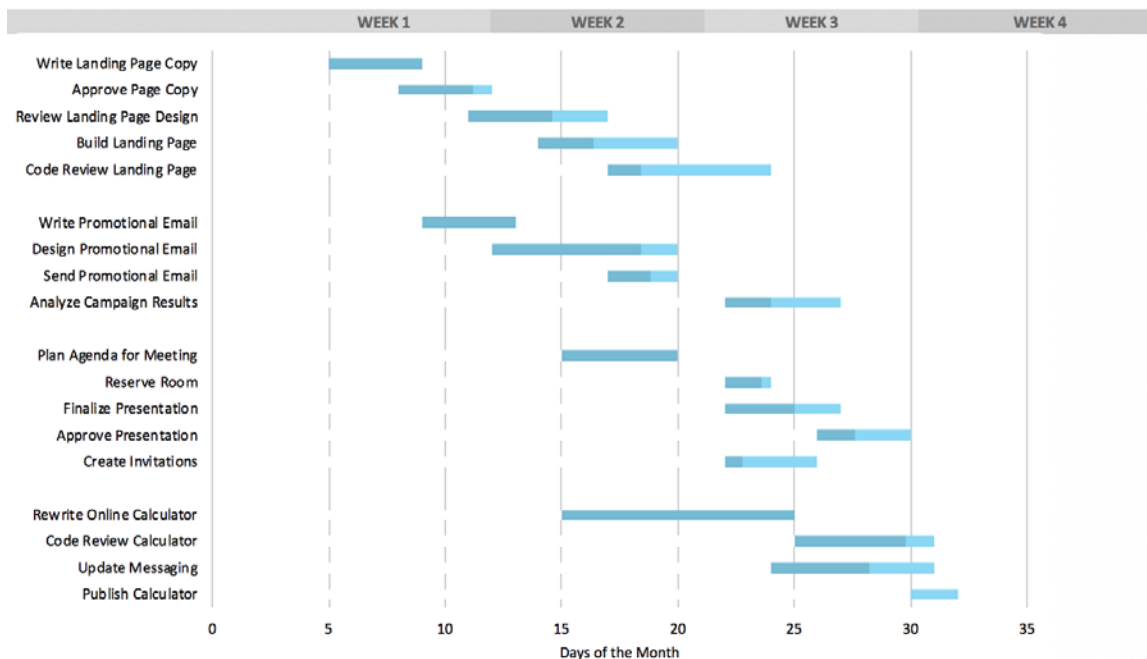
Стъпка 5: Планирайте и осигурете последващи действия

This is the final step, the planning of the project. This permits to compare the theory and the reality. The ensuring is all the management is about.

Проектът следва също определен цикъл: проектирането, разработването, анализът и накрая оценката.



По-добрият начин да визуализирате времето и задачите на даден проект е чрез диаграмата на Гант. Това се използва в случай на управление на проекти.



Източник: <https://www.teamgantt.com/free-gantt-chart-excel-template>

В първата колона са изброени всички задачи на проекта. Останалата част от диаграмата показва времето и продължителността на всеки от тях през месец, седмица и / или ден. Графиката може да съдържа и името на хората, участващи в задачите.

За да се проследи този процес и да се стартира проект, съществената стъпка е „Структура на разбивка на работата“ (WBS). Това е инструмент, използван за дефиниране на проекта в няколко раздела за целите на правилното изпълнение на задачите. Това е декомпозицията на работата на екипа по проекта, създадена от йерархична система. Целта на WBS е също да управлява разходите и продължителността на всяка задача. На всяко ниво на йерархичната графика има други поднива с повече подробности за това как се изпълнява задачата и така до крайното ниво, което наслаждава конкретната задача за реализиране. Повече от визуален представител, той позволява да се оценят разходите, продължителността и значението на партньорите.

WBS позволява също така да оцени рисковете от проекта и да идентифицира значението на партньора за всяка стъпка.

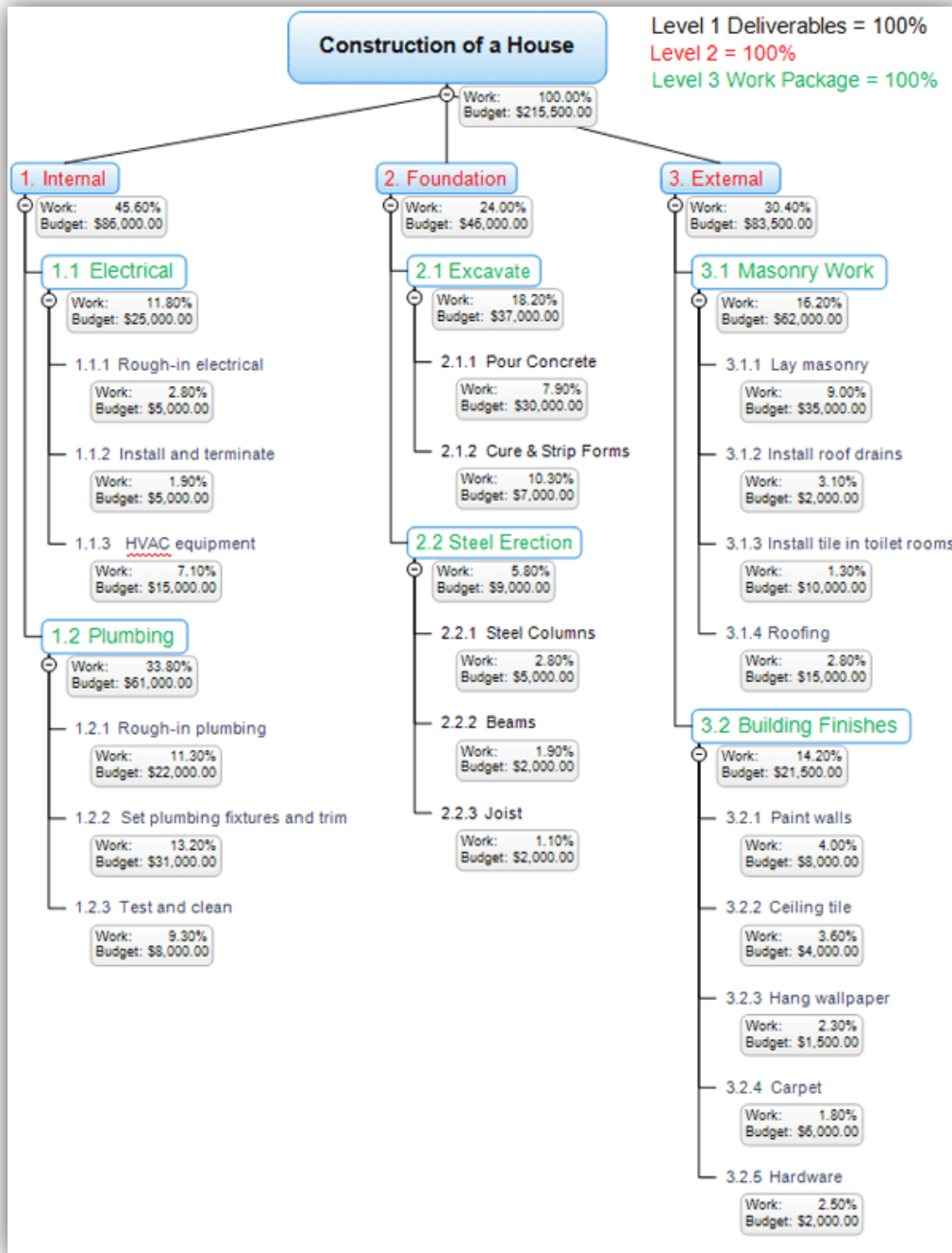
НАСОКИТЕ НА WBS

- Най-горното ниво представлява крайния резултат или проект
- Поддоставките съдържат работни пакети, които са възложени на отдел или звено на организацията
- Всички елементи на структурата на разбивка на работата не трябва да бъдат дефинирани на едно и също ниво
- Работният пакет определя работата, продължителността и разходите за задачите, необходими за изготвяне на под-резултата
- Работните пакети не трябва да надвишават 10 дни
- Работните пакети трябва да са независими от другите работни пакети в структурата на разбивка на работата

- Работните пакети са уникални и не трябва да се дублират в структурата на разбивка на работата

Източник: <https://www.workbreakdownstructure.com/>

ПРИМЕР ЗА WBS



УСПЕХ И НЕУСПЕХИ НА ПРОЕКТ

Има четири основни начина за измерване на успеха на даден проект: обхват, цена, график и удовлетвореност на клиента. Ако екипът овладее тези аспекти, проектът може да бъде успешен.

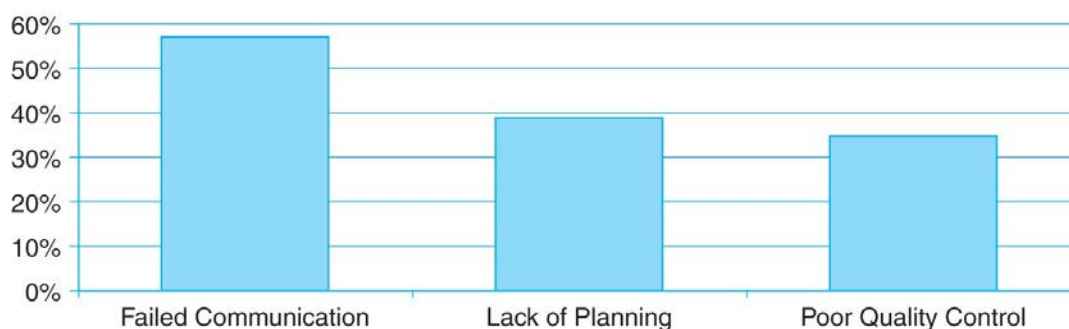
Проектите обаче са изправени пред различни видове ограничения. За всеки трябва да е сигурно, че ограничението е взето предвид.

За обхвата на проекта е от съществено значение да се съсредоточите върху изискванията на проекта и да сте сигурни, че те са изпълнени. По отношение на разходите по проекта, той не трябва да надвишава договорената. Графикът трябва да бъде реализиран и завършен навреме и накрая проверете дали крайната цел е изпълнена.

В обратния начин на успехи има и неуспехи. Това може да се дължи на няколко фактора, които трябва да бъдат наблюдавани. Ето девет причини:

1. Лоша дисциплина за управление на проекти и програми
2. Липса на подкрепа на изпълнително ниво
3. Грешни членове на екипа
4. Лоша комуникация
5. Няма мерки за оценка на успеха на проекта
6. Без управление на риска
7. Невъзможност за управление на промяната
8. Лоша оценка на разходите, графика или ресурсите
9. Лошо определение на периметъра

Causes of Project Failure as Reported by Top 100 Managers



УСПЕХ НА ПРОЕКТА

12 Златни правила

- **Правило №1:** постигане на консенсус относно резултатите от проекта.
- **Правило №2:** изградете възможно най-добрия екип.
- **Правило №3:** разработете изчерпателен, жизнеспособен план и го поддържайте актуален.
- **Правило №4:** определете колко неща наистина ви трябва, за да свършите нещата.
- **Правило №5:** имат реалистичен график.
- **Правило №6:** не се опитвайте да правите повече, отколкото може да се направи.
- **Правило №7:** не забравяйте, че хората броят.
- **Правило №8:** спечелете официалната и постоянна подкрепа от ръководството и заинтересованите страни.
- **Правило №9:** бъдете готови да се промените.
- **Правило №10:** информирайте другите за това, което правите.
- **Правило №11:** бъдете готови да опитате нови неща.
- **Правило №12:** станете лидер.

ПРИДОБИВАНЕ НА НАПРЕЧНИ УМЕНИЯ

Едно от най-важните неща, от които се нуждаете като ръководител на проекти, е да придобиете полезни трансверсални умения. Тези умения не са пряко свързани с проекта. Можете да ги притежавате благодарение на предишен трудов опит.

В областта на управлението на проекти това са няколко полезни трансверсални умения.

- *Комуникирайте устно и писмено в професионалния свят*

Целта на това напречно умение е да може да адаптира начина, по който комуникира с всеки събеседник и във всяка свързана с работата ситуация, но също така да разбере различни писания, свързани с работа или квалификация и да създаде адаптирани писания.

- *Мобилизирайте математическите разсъждения*

Придобиването на умението идва чрез разработването и сравняването на стратегии за решаване на проблеми в различни среди.

- *Използвайте цифрови инструменти и изчисления*

Персонализирайте компютърните и цифровите ресурси, за да обслужвате вашата ситуация и кариерата ви е целта на това умение.

- *Управлявайте информацията и се организирайте в професионалната си дейност*

Това означава, че можете да предвиждате и планирате начини за организация според възможните непредвидени.

- *Прилагайте социални кодекси, присъщи на професионалния контекст*

Трябва да можете да обяснявате на другите рамките на професионална среда / или обучение.

- *Работа в група и екип*

Целта на това умение е да може да участва активно в колективна работа, като променя нечие място и роля в групата.

- *Учете се и тренирайте през целия живот*

Това означава не само да се споменават нови начини за извършване на определени професионални дейности, но преди всичко се предлагат някои.

- *Изградете своя професионален курс*

За това умение трябва да определите етапа (етапите) на изпълнение за неговия кариерен път.

- *Постига дейността си съгласно установените регулаторни рамки*

Целта е да се анализират въпроси, свързани със спазването на стандартите и разпоредбите.

- *Адаптирайте действието му срещу опасности и извънредни ситуации*

Това означава да можете да предвиждате проблеми, които могат да възникнат във вашия бизнес, да променя някои начини за правене на нещата.

За да бъде ясно, определенията на тези умения са последната стъпка в придобиването им. Може да притежавате някои от тези умения, но не напълно придобити.

Можете да срещнете други напречни умения като:

Автономност, инициативност, интердисциплинарност, строгост, бенчмаркинг и многозадачност.

ВЪПРОСНИК

Попълнете въпросника, като щракнете върху [тук](#).

МОДУЛ 6:

ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНКА ЗА ОБУЧИТЕЛИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИ

КОНТЕКСТ

Проектът EPWESS има за цел да повлияе положително на качеството на обучението на професионалисти, предоставящи социални услуги в подкрепа на предприемачите, чрез откриване на умения, които тези специалисти трябва да притежават за осигуряване на качествена подкрепа на нови предприемачи.

Проектът EPWESS ще идентифицира, по отношение на Европейската кредитна система за професионално образование и обучение (ECVET), тези умения и ще определи професионалния профил на персонала, работещ в предприятията за подкрепа на предприемачите.

Освен това проектът EPWESS ще разработи онлайн инструмент за валидиране на тези умения и Ръководство за обучение, които ще доведат до тренировъчна дейност по време на изпълнението на проекта и които ще имат за цел професионалното обучение на участниците, произтичащо от субекти за подкрепа на предприемачите .

Проектът EPWESS се намира в контекста на Услуги за подкрепа на предприемачеството (SAEs). Нуждата от подкрепа и помощ за предприемачеството е област, която прониква във всяка държава, която основава стратегията си за растеж, като насърчава създаването и консолидацията на малките и средните предприятия (МСП).

Основната цел на EPWESS е да подобри професионалното обучение на персонала на SAE; чрез откриване на силни и слаби страни чрез масивна колекция от въпросници в четири държави, участващи в проекта; чрез определяне на правилния профил по отношение на уменията на целевата група, в обща връзка с Европейската кредитна система за професионално образование и обучение въз основа на информацията, получена в предходната фаза; чрез онлайн инструмент, който ще генерира портфолио, което от своя страна ще съдържа придобити

умения, за да ги направи видими, прехвърляеми, сравними с Европа, чрез полезно ръководство за обучение за SAE.

Чрез използване на продуктите от този проект всеки практикуващ, работещ в SAE, може лесно да сравни своите компетенции и какви умения му е необходим, за да развива дейностите във всяка европейска държава, благодарение на използването на рамката ECVET. Прехвърлянето, без официално признаване и визуализация са три ключови концепции, които обясняват до голяма степен мотивацията на партньорите по този проект да работят в предложената посока.

КАК СЕ ОЦЕНЯВАТ ПРОФЕСИОНАЛИСТИТЕ?

Професионалистът е следван от треньор през цялата програма за обучение. За да оценят напредъка, обучаващите се нуждаят от последващ лист.

Операторът ще бъде оценен според ECVET единиците:

- Рецепция
- Обща информация и поддръжка
- План за действие
- Сътрудничество и взаимодействие
- Оценка на процеса

След самооценка, учителят ще може да оцени напредъка на оператора, като постави кръстче в съответното поле: отлично - много добро - добро - справедливо - лошо - много лошо.

След това е необходимо да се наблюдава по-отблизо участието на оператора. Треньорът трябва да оцени нивото на участие, като отговори на въпроси с множество избори. Това е напълно необходимо, за да се разбере как обученията работят върху професионалисти.

Трябва да знаем колко често са се срещали операторът и учителят, какво е било нивото на оператора в началото на обучението (според оценката ECVET след

самооценка), кое ниво операторът достига след обучението и накрая, ако предприемачът се нуждае от повече подкрепа след програмата за обучение.

След тази оценка обучителите ще измерват как точно е преминало обучението.

ВЪПРОСНИК

Попълнете въпросника, като щракнете върху [ТУК](#).

FOR FURTHER INFO, PLEASE VISIT US WWW.EPWESS.EU