



enterprise+: Иновативният потенциал среща опита [2014-1-DE02-KA202-001602]

МАТЕРИАЛИ ЗА САМООБУЧЕНИЕ

# Модул 2: Мениджмънт от ученически предприятия до проекти за учредяване на фирма

ИНТЕЛЕКТУАЛЕН ПРОДУКТ 2

Институт за трудовоправни науки, Рурски университет Бохум

БОХУМ, 27 Октобер 2017



Die Autoren danken den EU-Partnern des Projekts Enterprise+ für die vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit sowie für das große Engagement während der Implementierung und der Realisierung des Projektvorhabens, das die Erwartungen bei weitem übertroffen hat. Insbesondere danken wir für die offene Diskussion im Rahmen der gemeinsam durchgeführten Befragungen und Interviews sowie für die Bereitschaft, umfangreiche zeitliche Ressourcen insgesamt zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus möchten wir den beiden Forschungsteams, zum einen des Instituts für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum (Kristina Burova, Dr. Monika Küpper, Katharina Selig, Jule Hustiak, Stefanie Schultheis, Vera Schweitzer, Dennis Kröger, Tünde Lovasz, Maria Theodossiou, Hans-Dieter Hiedels, Anna Sheverdina, Vanessa Vaughn) sowie der Universität Duisburg-Essen (Professor Dr. Thomas Retzmann, Anh Dinh und Lena Piotrowski) herzlich für ihre wertvolle Arbeit danken. Auch bei dem Team der Wirtschaftssenioren von "Alt hilft Jung" möchten wir uns ganz herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt Frau Kristina Burova, die das Projekt in hervorragender Weise mitgeleitet und koordiniert hat.

## Идентификация на проекта

Наименование на проекта:	<b>Enterprise+   Иновативният потенциал среща опыта</b>
Код на проекта:	<b>2014-1-DE02-KA202-001602</b>
Финансиране:	<b>Европейска комисия (100%)</b>
Програма:	<b>Програма за Еразъм+</b>
Подпроект:	<b>Стратегически партньорства в проф. образование</b>
Продължителност:	<b>септември 2014 г. до август 2017 г.</b>
Страни участници:	<b>България, Унгария, Гърция, Испания, Литва</b>

## Координатор по проекта

	<b>Рурски университет Бохум</b> Институт за трудовоправни науки Университетсшрасе 150 44780 Бохум <a href="http://www.iaw.rub.de">www.iaw.rub.de</a> Ръководител на проекта: д-р Мартин Крьол Tel.: +49 (0) 234 32-23293 Email: martin.kroell@rub.de
--	--

## Партньори по проекта в Германия

 Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre	<b>Катедра за икономически науки и дидактика на обучението по икономика</b> <b>Университет Дуисбург-Есен</b> Университетсшрасе 2 45141 Есен <a href="http://www.wida.wiwi.uni-due.de">www.wida.wiwi.uni-due.de</a>
---	--

	<b>СТАРИ ПОМАГАТ НА МЛАДИ</b> <b>Северен Рейн-Вестфалия</b> Доайени в икономиката <b>Консултантски център за млади предприемачи</b> Рудолф Дизел шрасе 3 40822 Метман <a href="http://www.iaw.rub.de">www.iaw.rub.de</a>
--	--

## Европейски партньори по проекта

 Science & Technology Park of Crete	
 CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE MURCIA	
	 Deutsch-Baltische Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen German-Baltic Chamber of Commerce in Estonia, Latvia, Lithuania

<b>STEP-C   Science &amp; Technology Park of Crete, Griechenland</b> [Научен и технологичен парк, Ираклион Крит - Гърция]
<b>Габровска търговско-промишлена палата</b> [Габрово - България]
<b>Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia</b> [Европейски център за бизнес и иновации, Мурсия - Испания]
<b>eniochos.CONSULTING</b> [Консултантска фирма Ениохос, Ираклионр Крит - Гърция]
<b>Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara</b> [Търговско-промишлена палата Печ, Бараня - Унгария]
<b>ANK Service UAB</b> [Германо-Балтийска търговско-промишлена палата за Естония, Латвия и Литва, Вилнюс - Литва]



enterprise+: Иновативният потенциал среща опита [2014-1-DE02-KA202-001602]

## Модул 2: Мениджмънт от ученически предприятия до проекти за учредяване на фирма

ИНТЕЛЕКТУАЛЕН ПРОДУКТ 2

**Издател:**

д-р Мартин Крьол, Институт за трудовоправни науки, Рурски университет Бохум

**Организация, отговорна за редакцията:**

IAW-RUB [Институт за трудовоправни науки, Рурски университет Бохум]

**Указания за авторско право:**

© д-р Мартин Крьол, Иститут за трудовоправни науки, Рурски университет Бохум. Всички права запазени.

Всички марки, регистрирани марки, наименования на продукти и фирмени наименования или графични знаци, които са упоменати в тази публикация, принадлежат на съответните им собственици и се използват само за обозначителни цели.

Уеб-страница на проекта: [www.enterpriseplusproject.eu](http://www.enterpriseplusproject.eu)



Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. За настоящата публикация отговорност носи само нейният редактор; Комисията не носи отговорност за евентуални използване на информацияте, съдържащи се в нея.

## Съдържание

0.	Обобщение.....	1
1.	Увод .....	2
1.1.	Цели на интелектуалния продукт/Goal of this Intellectual Output.....	2
1.2.	Целеви групи/Target groups .....	2
1.3.	Вид на интелектуалния продукт/Type of Intellectual Output .....	2
1.4.	Съдържание на интелектуалния продукт/Contents of the Intellectual Output .....	2
1.5.	Процес на изготвяне/Creation process .....	3
1.6.	Резултати/Outcomes.....	5
1.7.	Дейности за разпространение/Activities of Sharing .....	5
2.	Модул 2: „Мениджмънт от ученически предприятия до проекти за учредяване на фирма“ (IAW).....	6
2.1.	Въведение в темата .....	6
2.2.	Основи за управление на проекти .....	10
2.3.	Дефиниция и изисквания към управлението на проекти.....	14
2.4.	Компетенции за управление на проекти .....	20
2.5.	Развитие на екипи по проекта .....	27
2.6.	Фази на проекта – задачи и инструменти .....	38
2.7.	Извод & решения .....	54
2.8.	Методически куфар за менторите .....	57
2.9.	Полезна литература .....	59
2.10.	Информация за контакти .....	61

## 0. Обобщение

The Intellectual Output 2 self-learning materials (modules) consists of four self-learning modules and an introduction explaining the goals, target groups, content and the creation process of the modules. Furthermore, it outlines the outcomes and activities of sharing and distributing in all EU partner-countries. Throughout the whole intellectual output there are references to the scientific basis as well as the practical orientation of the modules.

The modules can be used independently or combined as needed by different types of multipliers, e.g. by talentscouts, mentors, Organizations initiating, implementing and evaluating the potential analysis and the founders' workshops or representatives of chambers, schools, labor agencies and entrepreneurship-centers. All the modules follow a clear structure and use the storyline-method to enable the potential multipliers to follow the content very easily. Moreover, they provide concrete examples, experiences and materials to facilitate the implementation of the content.

The first module (Potential Assessment of Adolescents and Young Adults), created by the University of Duisburg-Essen, is a handbook for the potential analysis, a tool to detect entrepreneurial strengths in young people. The second module from the Institute for Work Science, Ruhr University Bochum is named Project Management – From Junior Projects to Start-up Projects and is addressed to those multipliers who organize founders' workshops and Start-up activities. The third module, prepared by the Greek PartnerManaging Company of the Science & Technology Park of Crete SA, is named Module for Business Mentors, as it is designed to assist future Business Mentors in supporting, advising, guiding and providing knowledge, experience, ideas and networks to young entrepreneurs. The last module Network building and innovation alliances for young entrepreneurs, created by the Chamber of Commerce and Industry Pecs, Hungary, aims at explaining the value of networks and network building and how it can enhance entrepreneurial activities.

## 1. Увод

### 1.1. Цели на интелектуалния продукт/Goal of this Intellectual Output

Four written self-learning modules were designed to support the competence development of multipliers in the field of entrepreneurship education. The four modules were created by four institutions from three different EU-countries in order to provide profound information and best practices about the potential analysis, project management, mentoring and networking. The aim of the creation of the module was on the one hand to show the connection to current findings from the respective scientific discussions. On the other hand it should be reflected on the experiences in term of the EU-project enterprise+ in order to use these in the development of the modules and the formulation of their content.

### 1.2. Целеви групи/Target groups

The target group of the four modules are multipliers, e.g. talentscouts or mentors seeing their task in accompanying and supporting young people in search for their future way of life. The most important part about this is to reveal their strengths concerning entrepreneurial competences and to promote these through adequate tools.

### 1.3. Вид на интелектуалния продукт/Type of Intellectual Output

All modules have the characteristic of including the storyline approach in order to make the learning process more vividly and practicable. Through this method it is aimed at making a connection to the life circumstances of the target group and at thus facilitating the acquisition of new practical competences through the work with the self-learning modules. Each module presents its topic in a complete and all-explaining version so that they can be studied individually or combined as desired.

### 1.4. Съдържание на интелектуалния продукт/Contents of the Intellectual Output

The first module with the title Potential Assessment of Adolescents and Young Adults, created by the University of Duisburg-Essen (Germany), is about the potential analysis in the realm of entrepreneurship. It provides a tool to detect entrepreneurial strengths. The module discusses the topic entrepreneurship education and its relevance for economic growth. The objective of the handbook is to enable and prepare readers for the conduction of the potential analysis. This is carried out, on the one hand, by providing a theoretical background of the diagnostic tool, the qualification of involved participants, the process of entrepreneurship assessment, and meta-analysis of the method. On the other hand, it includes a practical case based on participants existing experiences, knowledge, and suggestions that were captured throughout conducting the potential analysis in five different countries. Thus it helps readers not only to get familiar with the innovative method, but more importantly it guides the readers in every aspect of the potential analysis.

The second module was elaborated by the Department of Personnel Management and Qualification (resp. Quality Management in Change Processes of Work, Lead: Dr. Martin Kröll), Institute for Work Science, Ruhr University Bochum (Germany) and has the title Project Management – From Junior Projects to Start-up Projects. The module is designed to assist mentors and multipliers, who manage the founders' workshops and entrepreneurial activities by project management. The module contributes to the mentors' competence development providing theoretical background and practical solutions of project management methods and instruments. Based on a practical case and frequently asked questions mentors can readily identify appropriate means and tools to assist participants of the founders' workshops to prepare for their Start-up activities. The module provides background-knowledge and assists the mentor in an application-oriented way during the preparation and implementation of the founders' workshops.

The third module was prepared by the Greek Partner (Managing Company of the Science & Technology Park of Crete SA) and has the title Module for Business Mentors. It is intended to support existing or potential Start-up Business Mentors. Start-up Business Mentors can include individual experts who are willing to share their professional experience and knowledge on a voluntary basis to help others enhance their learning capabilities with the aim to create new start-ups. The Mentors' role is to assist their mentees by providing their effort, support, commitment, advice, guidance, ideas, network contacts and actual feedback with the aim to help potential entrepreneurs start their own businesses. The purpose of the module is to provide background understanding of mentoring and practical guidance on how to create an effective mentoring relationship and become a successful mentor. It is designed to support mentors succeed in building quality mentoring relationships.

The fourth module was designed by the Hungarian Partner (Chamber of Commerce and Industry Pecs) and has the title Network building and innovation alliances for young entrepreneurs. The objective of this module is to deepen the understanding of the value of networking and network building with the focus on business venture and how it can enhance your business. Further on, it is about learning how to build such a powerful network and with tool and sources are required to build yourself a networking for your business.

## 1.5. Процес на изготвяне/Creation process

The timeline of the creation of the four modules started in summer 2016. Until the modules reached their completed and finalized version, many meetings were preceded which paved the way for the smooth writing and development process of the modules. Regularly meetings had been held in which the structure, content and the evaluation strategy were set by the four institutions. In fall 2016, the four modules had been presented at the milestone meeting on Crete where all project partners from the five EU-countries from the project enterprise+ participated (Bulgaria, Greek, Lithuania, Spain and Hungary). This helped the writers to receive qualitative feedback of all including partners before finalizing the modules. The first drafts for the internal evaluation were exchange by the end of 2016. At the beginning of this year, the modules were sent to the project partners from the five EU-countries in order to conduct an external evaluation. The evaluation was made along five dimensions (see table below).

Evaluation of the module [NAME]				
Please take some time to give feedback to the authors of the modules. With your notes you make an important contribution to the improvement of the modules.				
Dimensions	Evaluation criteria	Yes	No	Note (i.e., if your answer was no)
Learning processes & practical orientation	Have the learning goals been determined?			
	Do content and learning goals match?			
	Is a control of the learning level available?			
	Can the content provided be used for the tasks (e.g. as talent scout, mentor)?			
Structure & content selection	Is the module clear?			
	Is the module structured?			
	Is there a thread discernable?			
	Is the module practically oriented?			
	Do illustration resp. text match?			
	Does the module give an overview of the topic?			
Usability	Are there subjects that should be deepened resp. that left issues open?			
	Are there links available and accessible for further information?			
Target group orientation	Is the content adapted to the target group?			
	Is the language adapted to the target group?			
Self-reflection	Have you been familiar with the topic of the module, did you have previous experience?			
	Did the module lead to an extension of the competences?			
	Have your personal objective and expectations of the module been met?			
	Did the module appeal to you?			
	Would you recommend the module to others?			
Other remarks:				

After the received quantitative and qualitative feedback of the evaluation, the modules had been revised and the finale versions were introduced to all participants of the expert workshop in spring 2017. Since then, the modules were in finale editing process in order to prepare the modules for uploading and make it available for all target groups. The criteria to evaluate the modules were among other things usefulness, understandability, relevance for the concrete situation of the multipliers, professionalism and guarantee of acceptance.

After a profound evaluation, the modules will be, if applicable, translated into different national languages of the partner countries. This is to ensure that the modules will be disseminated but also be available for used by former participants of the projects.



## 1.6. Резултати/Outcomes

In this project, multipliers, talentscouts and mentors were personally trained and accompanied by the project coordination and the project partners during information events, trainings and workshops. As the process was conducted across all countries, a professional project management, personal engagement and the exchange among the involved actors were of very high importance. During the project, best-practices and worst-cases were collected to create the self-learning modules lively and close to the experience-world of the future users. The applicability and usability were evaluated through an intern and an extern way. The findings were incorporated into the modules before publishing.

The creation of the four self-learning Modules with the experiences of the project implementation in the participating european countries will enable talentscouts in (high-)schools to extend their traditional repertoire of classroom-methods. Actors dealing with the education or counselling of students, youth or young adults are further educated on the field of Entrepreneurship Education and sensitized to discover entrepreneurial talents through the contents of the modules. The application-oriented materials contribute to the distribution of the entrepreneurship-approach through the project partners and help stimulating local or regional discussion about founding and self-employment as a professional opportunity. Through this, a contribution to the reduction of youth unemployment, an increase in founding activities in the respective country and less emigration of specialized staff. Middle- and long-termed this supports the recovery of economic growth in the respective EU-countries.

## 1.7. Дейности за разпространение/Activities of Sharing

The self-learning modules are actively advertised by all partners and partly already found their way into the educational system. In Bulgaria all the self-learning materials are freely to access on the Website of the CCI. Through local and regional networks and the pool of Mentors and Talent Scouts the self-learning modules already started to be used in the university. In Lithuania the self-learning modules will be freely accessed on the CCA website. Those materials are already uploaded on the national platform of the center of educational content from the ministry of education and science. There they can be accessed by all business teachers from Lithuania. In Spain the project partners from CEEIM are seeking for connections to regional agencies and the educational ministry and other business incubators to distribute the self-learning modules. In Hungary the partners already achieved the use of some self-learning modules in the University of Pécs. In Greece, the main distribution platform is their country-specific project website where they can also distribute the self-learning modules.

## 2. Модул 2: „Мениджмънт от ученически предприятия до проекти за учредяване на фирма“ (IAW)

### 2.1. Въведение в темата

#### Каква е целта на модула?

Разработихме този модул, за да снабдим ментори и млади предприемачи с методи и инструменти, свързани с управление на проекти, за да могат да стартират своето ученическо предприятие или проект за учредяване на фирма. Подкрепата за учредителни проекти от опитни ментори и използваните от тях професионални методи са съществен фактор за успех. Този модул си поставя за цел да предостави изпробвани инструменти и полезни информации за управлението на проекти. Модулът трябва да помогне в отделните етапи в хода на проекта и при това да поддържа на фокус както управлението на проекта, така и развитието на групата. Предоставените инструменти и информации могат да се използват от ментора за собствената му подготовка и да се предоставят на участниците в ученическите предприятия и семинарите за начинаещи предприемачи.

#### Каква е основата на модула?

Проектът Enterprise+ съпътства млади хора при реализирането на собствените им проекти за учредяване на фирма. На основата на анализ на потенциала под ръководството на обучени ментори се стимулира развитието на предприемачески компетенции.

В рамките на проекта Enterprise+ се създават модули, в които се вземат под внимание практически ориентирани изследвания, например за управление на проекти и актуалното развитие в областта на последващото образование, например за образователни мерки за стимулиране на предприемаческо действие и мислене (Retzmann & Dinh, 2016). Освен това се включват опит и практически примери от европейските страни участници в проекта, за да се подкрепи развитието на компетенциите на мултипликаторите като се вземат под внимание местните култури. Заедно с настоящия модул и на базата на практическия опит на партньорите по проекта и участниците в него те съдържат наръчник за работата им.

#### До кого искаме да достигнем с този модул?

Настоящата учебна концепция е насочена към опитни предприемачи и ръководители, които искат да инициират и съпътстват инициативи за учредяване на собствен бизнес. Модулът цели да заинтригува хора, които вече работят като ментори или искат да започнат да споделят професионалния си опит. Със знанията си менторите подкрепят младите хора да развият способностите си и да се осмелят да разработят проект за собствен бизнес. Задачата на менторите<sup>1</sup> се състои в това да подпомогнат така наречените си

---

<sup>1</sup> Опитни лица помагат на по-младите (възпитаниците) като наставници и експерти. Модул 3 на партньора по проекта Step-C ще Ви въведе подробно в темата за значението, ролята и задачите на менторите и очакванията на възпитаниците.

възпитаници и чрез инструменти, съвет, напътствие, идеи, обратна връзка или контакти чрез съществуващи мрежи да им дадат възможност да стартират собствените си проекти.

**“В гръцката митология Ментор бил възпитател на Телемах. Одисей поверява сина си на своя довереник преди да поеме на път за Троянската война. Като приятел на бащата Ментор е трябвало да въведе младия цар в дворцовите обичаи и да му помага в управлението със съвети и действия.”**

(Текст и изображение от: Mai, Jochen, 2016. Mentoring: Im Tandem zum Erfolg. [www.karrierebibel.de](http://www.karrierebibel.de)).



Познанията за основните понятия и практическите инструменти от областта на управлението на проекти могат да помогнат на менторите да разпознаят предприемаческите потенциали на младите хора и да ги стимулират. Нашата целева група са ментори, които трябва да подпомогнат учредяването на „ученически предприятия“ и/или да ръководят семинари за начинаещи предприемачи.

Като ментори, читатели или мултипликатори на този модул се визират:

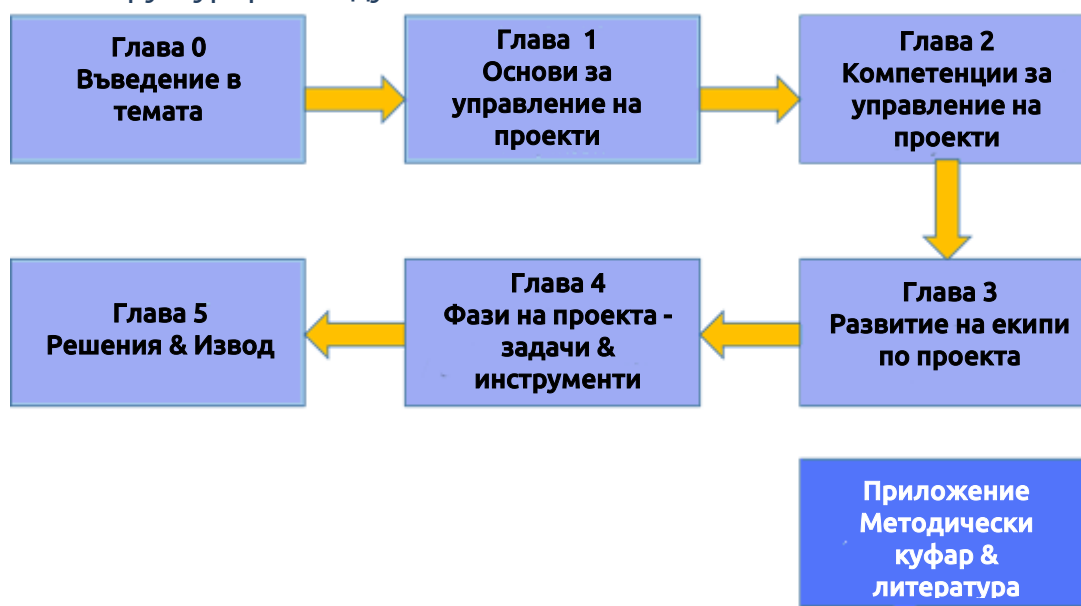
- Организатори, които отговарят за инициране, провеждане и оценка на семинари за начинаещи предприемачи
- Ментори и търсачи на таланти, които подкрепят младежите при провеждането
- Представители на камари, професионални училища, образователни центрове, бюра по труда, бивши ръководни кадри, служители в предприемачески центрове, студенти с профил „Предприемачество“.

В този модул ще получите информация за основните концепции, методи и инструменти за управление на проекти, които са подходящи за управляване на проектите за учредяване на собствен бизнес. Менторите могат да използват модула, за да придобият знания, които са необходими за съвместната работа с начинаещите предприемачи. Предоставят се стандарти, които теоретично и практически са се доказали при работа с проекти. Обясненията и упражненията за самостоятелна работа подпомагат ученето и работата на ментора.

Под ръководството на ментора участниците в семинарите за начинаещи предприемачи придобиват нови умения. Те например започват да се информират самостоятелно, да обменят информации, да мислят творчески, съвместно да решават проблеми, да дават обратна връзка и да проверяват хипотези.

Наред с придобиването на нови знания участниците изучават и нови начини на поведение чрез наблюдение на съответния ментор (Bandura, 1994).

Как е структуриран модулът?



Фиг. 1 Структура на модула

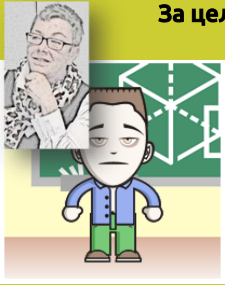
След въведението в темата в първа глава се поставят основите за управление на проекти. Важните термини от управлението на проекти са дефинирани и обяснени както от инструментална гледна точка, ката и от психологическа перспектива. В Глава 2 се разглеждат компетенциите на ръководителя на проекта за управлението в интердисциплинарни екипи. Описват се съществените задачи и се рефлектират в контекста на ментора. Развитие на екипа по проекта протича в няколко фази. На този аспект се посвещава Глава 3 както и на възможните трудности като например конфликти и съпротиви. В Глава 4 в процеса на отделните фази от проекта и въз основа на пример от семинар за начинаещи предприемачи се представят задачи и инструменти - от възлагане на проекта до заключителния доклад. При това се осветлява и съпътстващата тема за организирането на работни срещи по проекта. В Глава 5 са показани решения на задачите за упражнение. Дават се и перспективи. В приложението сме обобщили методологически куфар за ръководителя на проекта и менторите. В методологическия куфар сме заложили инструменти, препоръчани от партньорите по проекта. Те са се доказали в проведените семинари за начинаещи предприемачи. Модулът приключва със списък с използваната литература.

## Как са структурирани отделните глави?

За по-лесно ориентиране всички глави са структурирани както следва: в началото са представени учебните цели. След това се специфицират рамките за приложение въз основа на задачи във връзка с управлението на проекта. В края на главата е обобщен учебният материал. Поставени са въпроси за упражнение, с които можете да затвърдите напредъка в обучението си.

За да може учебният процес да се структурира по-увлекателно и да се разгледат специфичните проблеми, използваме метода за развиване на сюжет „Storyline“ (Bell, Harkness, & White, 2008). Този цялостен и ориентиран към действието подход е разработен през седемдесетте години на миналия век от Стив Бел в Шотландия. Преди всичко в педагогически контекст например при изучаване на чужд език в центъра на знанията трябва да се поставят обучаващите се с техните представи, идеи и индивидуални способности<sup>2</sup>.

Нашият сюжет представлява скелета за структуриране на модула в последователни подтеми от сферата на управление на проекти.



**За целта създадохме Ханс Харт – опитен мениджър на проекти:**

Ханс Харт ще дефинира важни понятия, той ще отговаря на въпроси от ежедневието, свързани с проекта и ще представя модели и чек-листи, които са се доказали в практиката. Епизодите са заложили в процеса на управление на проекта. Отделните проблеми са възникнали от опита на партньорите и менторите по проект Enterprise+.

Пожелаваме Ви успех при ученето и прилагането на наученото!

---

<sup>2</sup> (<http://www.schulentwicklung.nrw.de/cms/angebote/egs/didaktik-und-methodik-im-egs/kompetenzorientierte-planung-und-gestaltung-des-unterrichts/storyline-methode/>; виж също <http://www.storyline-scotland.com/>)

## 2.2. Основи за управление на проекти

Какви са учебните цели в тази глава?

В тази глава ще получите общ поглед върху темата „Проекти и управление на проекти“. Ще се запознаете с основните понятия и ще можете въз основа на примери да разграничите проекти от намерения или дейности. Вие ще можете да описвате фазите в управлението на проект и да дефинирате съществените задачи.

### Запазена маса за ментори



**Ханс Харт е опитен мениджър на проекти. В Търговско-промишлената палата той помага на заинтересовани да създадат собствен бизнес при разработване на устойчив бизнес план за тяхната идея. Той е съпътствал няколко стартиращи фирми във фазата на учредяване и сега иска да използва знанията си като социален ангажимент. От доклада на DINK за учредяване на нови фирми през 2016 г. той знае, че в Германия не само е намалял броят на новосъздадените фирми, но и качеството на представените бизнес концепции се е влошило (DINK, 2016). Затова е създавал редовно събиране на запазена маса, с което иска да привлече опитни мениджъри. Ханс Харт иска да убеди тези мениджъри да покрепят като ментори тези учредителни проекти със специализираните си знания и опит. При първата среща той изнася кратък доклад и обяснява на слушателите основите за управление на проекти.**

### За какво става въпрос при управлението на проекти?

Това навярно е най-старата “костенурка” в Германия (източник: dra). Вярна на стария рекламен слоган на Фолксваген тя „върви и върви и върви“ от 70 години. Цикълът на живот на съвременните коли е значително по-кратък. По-рано човек е трябвало да се откаже от множество предложения за комфорт и екстри, които съвсем естествено принадлежат към оборудването. При това клиентът получава възможност да избира от много компоненти и да конфигурира свой собствен модел. Неговите идеи биват вземани под внимание и при разработване на продукта. Задачата всяка година да се представя нов модел с безброй варианти и да се предлага на международните пазари се решава днес от интердисциплинарни екипи в рамките на различни проекти (Zell, 2013). От организационно психологическа гледна точка проектите предлагат възможност „хората да се обвържат в процесите на промяна“ (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 10).

В трудовата сфера най-различните задачи и дейности се организират като проекти. Разработването на нови проекти и услуги, въвеждането на нова информационна система или въвеждането на промяна в организацията като например нов метод за осигуряване на качеството се оформят като проекти (Litke, 2004). Също така и учредяването на малко предприятие, подготовката за самостоятелен бизнес („да превърнеш себе си в проект“, Петер Харц) или провеждането на семинар за начинаещи предприемачи могат да се тълкуват като проект. С това разбиране се свързва и настоящият модул.

Проектите са характеризират с това, че не се извършват стандартни задачи, а нещо ново, например създава се нов продукт, услуга или изменен процес (Alam & Gühl, 2016). Също така подготовката и провеждането на семинар за начинаещи предприемачи може да се разглеждат като проект, понеже проектите са ограничени във времето и преследват определена цел. За да могат да се постигнат целите на проекта оптимално трябва да се използват и наличните ресурси, например хора, време и финансови средства. При инициерирането, дефинирането, планирането и управлението на проектите помощ оказват методите за управление на проекти.

### Характеристики на проектите

Какво представляват проектите? Проектите често са уникални и новаторски намерения. Те са ограничени във времето и имат определен начален и краен срок. Проектите са носители на особена комплексност и се провеждат интердисциплинарно. Имат ясни цели, недостатъчни финансови и човешки ресурси и специфична организация (DIN 69901). „Основните характеристики на проектите са упоменати в дефиницията в стандарта (DIN): задаване на цел, ограничение във времето и собствена организация, която е разграничена от другите организационни единици в предприятието“ (Zell, 2013, S. 4).

Докато проектите в дефиницията по DIN (виж също Проект: Дефиниции в международните стандарти ISO 9000:2015 и ISO 10006:2003) се разбират по-скоро като свързани задачи, с управлявани цели и срокове с помощта на съответни методи за планиране и контрол, Харалд Хайнрих избира в книгата си „Системен мениджмънт на проекти“ (Heinrich, 2014) една разширена перспектива. Той разглежда проекта като отворена социална система, в която сътрудниците, клиентите, доставчиците и възложителите се интегрират съвместно на базата на неформални стандарти, правила и форми за комуникация. Тези взаимодействия, излизайки извън рамките на организацията както и отворените начини за вземане на решения с постоянна необходимост от смяна, гъвкавост и приспособяване (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009) поставят високи изисквания към екипа по проекта и съответно към ръководството му.

Проектите могат да бъдат големи или малки, повече или по-малко комплексни. Видовете проекти влияят и върху състава на екипа по проекта както и на избора на ръководител. Различните видове проекти се класифицират от Цел (2013) според най-различни характерни белези, например според степента на новаторство, възложителя или значението за предприятието.

Характерен белег	Обяснение
<b>Вид на проекта</b>	Например инвестиция, изследователска и развойна дейност, управление на качеството, организационни промени; различни според отраслите
<b>Степен на иновативност</b>	Решаване с известна техника до използване на най-нови научни познания

<b>Степен на новаторство (за предприятието)</b>	Спектърът включва от стандартни проекти (подобни проекти вече са провеждани често) до напълно нови проекти
<b>Възложител на проекта</b>	<p>Вътрешни проекти, например нова система за електронна обработка, нови производствени методи, въвеждане в управление на качеството</p> <p>Външни проекти, например възлагане от страна на клиента, консултантски проект за клиенти</p>
<b>Обем и продължителност</b>	Има проекти за няколко хиляди евро, други са за милиарди; някои продължават няколко седмици, други – няколко години
<b>Социална комплексност</b>	Мултикултурни проекти / различни култури в предприятието или мултинационални екипи, различни функции в предприятието
<b>Организационна комплексност</b>	Брой на участващите звена и организации (разход за координиране)
<b>Значение за предприятието</b>	По-малки или стратегически проекти, като например сливане или стратегическо реорганизиране

Таблица 1: Видове проекти (Zell, 2013, S. 6, 7)

Васиан и др. (2012) опирайки се на (Kuster, et al., 2011) подразделят проектите според вида на поставените задачи и степента на социална комплексност на проекти, предизвикващи одобрение, стандартни, новаторски и потенциални проекти, за да дадат възможност чрез тази категоризация да се прояви психологическата гледна точка върху управлението на проектите.

Вид проект	Пример	Вид на заданието	Степен на социална комплексност
<b>Проект, предизвикващ одобрение</b>	Проекти за изграждане на инфраструктура, информационни проекти	затворено, ясно задание	Висока – интердисциплинарна, сложни взаимодействия
<b>Стандартен проект</b>	Технически проект за клиент	затворено, ясно задание	Ниска – основно съвместна дейност в съответната област,



			обикновени взаимодействия, малък риск
<b>Новаторски проект</b>	Сливане на фирми	Отворено задание с много възможности за богато съдържание и подходи	Висока – интердисциплинарна, сложни взаимодействия
<b>Потенциален проект</b>	Предварително изследване за подобряване на връзките с клиентите	Отворено задание с много възможности за богато съдържание и подходи	Ниска – основно съвместна дейност в съответната област, обикновени взаимодействия, малък риск

Таблица 2: Видове проекти в психологическа перспектива (Kuster, et al., 2011, S. 6) (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 11 f.)

Въпреки че проектите, предизвикващи одобрение и новаторските проекти се различават с оглед на заданието, те по отношение на възможните конфликти и съпротиви, страхове и несигурност поставят високи изисквания към екипа и ръководителя на проекта. Те трябва да разполагат с ясно изразени социални и ръководни компетенции, за да могат да боравят и с „неформалните признаци“ на проектите (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 12). Неформалните признаци на проектите са обобщени в следващата таблица.

<b>Неформални признаци на проектите според (Wastian, Braumandl, &amp; von Rosenstiel, 2009, S. 12 f.)</b>
<b>Справяне със съпротиви и страхове в самите себе си и у другите лица, които могат да възникнат от промените в рамките на проектите и като последица от тях.</b>
<b>Работа под екстремно напрежение по отношение на време, срокове и разходи</b>
<b>Несигурност и боравене с „инциденти“ и промени, които не могат да се планират</b>
<b>Справяне в рискови, конфликти и кризисни ситуации</b>
<b>Зависимост от други участващи и засегнати групи лица</b>
<b>Ограничени възможности за действие и вземане на решения</b>

<b>Ситуация на дилема от страна на ръководителя на проекта чрез ограничен достъп до човешки ресурси и знания</b>
<b>Уместно поведение спрямо вътрешни и външни групи лица</b>
<b>Ограничен достъп на ръководителя на проекта до стратегически важни информации и структури</b>
<b>Справяне с едноличната (финансова) отговорност за резултатите</b>

Таблица 3: Неформални признаци на проектите (Wastian, Braumandl, &amp; von Rosenstiel, 2009, S. 12 f.)

Учредяването на ученически предприятия или семинарите за начинаещи предприемачи могат да се разглеждат като потенциални проекти. Тук става въпрос за по-скоро отворени задания, които допускат много възможности за решение по отношение на съдържанието и на подхода. Менторите, които съпътстват като ръководители на проект подобни инициативи за учредяване на бизнес, ще се сблъскат с някои от тези неформални феномени при работата с групата по проекта.

### 2.3. Дефиниция и изисквания към управлението на проекти

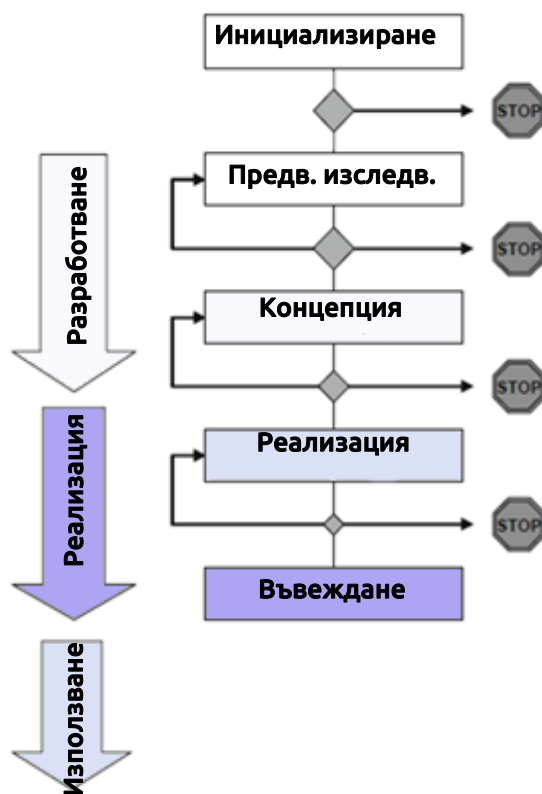
За изпълнение на намеренията, които могат да се характеризират като проект, за ръководителя на проекта и неговия екип са полезни знания във връзка с управлението на проекти.



В стандарта DIN 69901 управлението на проекти се описва като „свкупност от управленски задачи, организация, техники и средства за изпълнение на един проект“. На първо място е задачата на ръководителя на проекта да „мениджира“ проекта (Zell, 2013, S. 8).

„При мениджирането на един проект става въпрос за решаване на комплексен неежедневен проблем с отворен начин на решение“ (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 14). При това целите на проекта трябва да се постигнат в зададеното време с оскъдни ресурси както и да се формират учебни процеси. Управлението на проекти е една комплексна (управленска) задача, която може да се подраздели на отделни проектни фази.

Проектите имат дефиниран начален и краен срок. Протичането на проекта се подразделя в идеалния типичен случай на следните фази:



Фиг. 1 Идеална концепция за фазите (Kuster, et al., 2011, S. 17)

Разработването на идеята, планирането за реализация под формата на предварителни изследвания или концепции и реализирането на решение до въвеждането на нови продукти и услуги са подразделени в отделни работни пакети или фази, които могат да бъдат отделени една от друга логически и във времето (Kuster, et al., 2011). Подразделянето следва принципа „от общото към детайла“ (Kuster, et al., 2011, S. 17). На местата, отбелядани със знак STOP може да се вземат решения за промени или също за прекъсване на проекта.

За настоящия модул се приема твърдението на Kuster и др. (2011, стр. 19), че по-малките проекти могат да се проведат „по правило с по-малък брой фази и с по-малко формалности“. Иделните типични фази от проекта се превеждат като конкретни стъпки за ментора и екипа:



Фиг. 2: Конкретни стъпки в проект за учредяване (собствено представяне)

Всяка стъпка от проекта се характеризира с определени задачи, инструменти/подходи и важни етапи, които трябва да се постигнат. В такива срещи, свързани с важни етапи се проверява, дали договорените междинни резултати са постигнати. Говори се и за това, дали социалната система функционира и например дали задачите и ролите са достатъчно разяснени.

Стъпки по проекта	Типични задачи	Инструменти	Важни събития
<b>Подготовка / Дефиниране</b>	Разработване на идеи, изясняване на целите, дефиниране на рамката, изясняване на предпоставките	Анализ на ситуацията Анализ на средата	Общо описание на проблема Общо формулиране на целите Назоваване на ръководителя на проекта и екипа
<b>Планиране</b>	Да се създаде общ поглед и да се определят частични задачи Да се координират дейности и да се планират във времето (важни събития) Изясняване на задачите и ролите в екипа	Първоначално събитие План за протичане на проекта План за действие Чек-лист за организиране на работата	Възлагане на проекта и график Работни пакети
<b>Провеждане</b>	Разработване на детайлно решаване на проблемите Комуникация с възможни лиенти Проверка на осъществимостта Обмяна на информация	Съвещания на екипа Интервюта, експерименти	Определените (междинни) цели са постигнати
<b>Приключване</b>	Оценка Разпускане на екипа по проекта	Отчетен доклад за проекта Научени уроци	Заклучително събитие

Таблица 4: Фази по проекта, задачи, инструменти и важни събития; виж (Endler, 2015)

Специфичните изисквания към ръководителя на проекта респ. към ментора и неговата роля като ръководна сила се разглеждат в Глава 2.

В подготвителната/дефинираща фаза се извършва общо описание на проблем. Към това може да се проведе анализ на ситуацията и обкръжаващата среда. Разработват се първите идеи, общо се описват и целите, които трябва да се постигнат. Определят се ръководство на проекта и екип.

Във фазата на планиране ръководителят на проекта си създава общ поглед върху срокове, ресурси, разходи и бюджет. Той обмисля как задачите могат да бъдат структурирани целесъобразно. Ръководителят на проекта кани екипа си и евентуално възложителя на първоначална среща, за да даде общо разяснение на поставения проблем, да формулира заданието на проекта и да представи ролите и правилата за съвместна работа. Определят се подзадачите и се разпределят на съответните членове от екипа. При това е полезен планът за действие, за да се спазват задачите, сроковете и отговорниците.

## Първоначална среща



**Ханс Харт прекъсва на това място доклада си и поставя въпрос на присъстващите: „За какво искате да научите нещо повече?“ „Какво е първоначална среща и как може да се гарантира, че тя ще е успешна?“ – иска да знае един от участниците. Ханс Харт обяснява понятието първоначално въз основа на дефиниция.**



Стандартът DIN 69901-5 "Мениджмънт на проект – Системи за управление на проекти. Част 5: Понятия" дефинира понятието "Първоначална среща [Kick-Off-Meeting]" като "официално събитие ...", което се провежда след планирането на проекта. Като участници се изискват минимум всички членове на екипа по проекта като евентуално се включва и възложителят. Целта на първоначалната среща съгласно стандарта DIN 69901-5 се състои в това "да се постигне общо разбиране относно проекта и да се даде ход на задачите, които трябва да се изпълняват".  
<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/kick-off-veranstaltung>

На една първоначална среща се представят насоките за съвместната работа и успеха на проекта. С оглед на ограничения план-график на семинара за начинаещи предприемачи на тази среща трябва да се обсъдят и работните пакети. Забележките, критиките или опасенията на участниците трябва да се вземат на сериозно и да се протоколират. В следващия „Чек-лист за организация на работата“ са изброени няколко контролни въпроса, които би трябвало да се проверят от ръководителя на проекта заедно с неговия екип в края на първоначалното събитие и преди старта на фазата за провеждане. Този чек-лист менторът може да използва и в семинара за начинаещи предприемачи.

**Чек-лист за организация на работата** (Източник: Институт за възпитание и обучение (издател) (2003): GFS, Да заместим класните работи. Н-03/70. Щутгарт)

**Преди да започне същинската работа по разработване на съдържанието още веднъж трябва да се провери, дали са извършени всички подготовки така, че проектът да протече по възможност безпроблемно и с изгледи за успех.**

Контролни въпроси	да	не	отворен	Да се свърши:
-------------------	----	----	---------	---------------

Определена ли е темата точно и всички ли са единни за това, как да се ограничи?				
На всички ли е ясно какви цели трябва да се постигнат?				
Работният план-график разработен ли е в детайли?				
Определени ли са важните етапи? На всички ли е ясна абсолютната обвързаност?				
Определени ли са приоритети при работните пакети?				
Определено ли е кой в кой ден ще води протокол и кой на кое заседание ще поеме воденето на дискусиата?				
Създадени ли са подгрупи и разпределени ли са всички работни задачи?				
Обърнато ли е внимание при разпределяне на подгрупите, че чрез внасяне на индивидуални силни страни и интереси е възможно да се постигне висока ефективност?				
Всички ли са съгласни с разпределението на подгрупите?				
Равномерно ли е разпределено заплануваното време за работа?				
Знае ли всеки, какво трябва да прави? Координирани ли са работните стъпки?				
Дефинирани ли са отговорностите (поемане на отговорност за отделните подобласти)?				
Участваха ли всички членове на групата в дискусиата за организацията на работата?				
Ако някой не е участвал в дискусиата: идентифициран ли е проблемът и дали е обсъден?				
Изясен ли е проблемът? (Очаква ли се работата да може да бъде продължена ефективно?)				

Таблица 5: Чек-лист за организация на работата (Институт за възпитание и обучение, 2003)

Във фазата на провеждане екипът разработва детайлно решения на проблемите. Семинарът за начинаещи предприемачи може да продължи да работи по идеите, които са разработени по време на анализа на потенциала (виж Модул 1). За проверка на приложимостта могат да се проведат интервюта с възможни клиенти. С помощта на експерименти например създаване на прототип, създаване на интернет-страница, на която може да се представи и оцени услугата, могат да се проверят и предположенията за успех на идеята. Към централните ръководни задачи се причислява наред с грижливото управление на екипа и спазването на сроковете и бюджета. Ръководителят на проекта

(менторът) трябва да документира процеса и важните резултати, за да подготви доклада за заключителната фаза.

В заключителната фаза се изготвя доклад за проекта. Протичането на проекта и резултатите се оценяват съвместно в екипа, за да се добият знания за бъдещи проекти. Екипът по проекта трябва да се разпусне екипа на заключителното събитие. На събитието резултатите могат да се представят на обществеността, за да се оповестят продуктите и услугите на по-голям пазар.

Във всички фази ръководителят на проекта (менторът) носи отговорност за ръководството на екипа по проекта. Той управлява комуникацията в екипа и го подпомага при трудни задачи. Той представлява интересите на екипа пред вътрешни и външни лица, подготвя заседанията по проекта и ги провежда. Управлението на проектите изисква от ръководителя (ментора) наред с опита при справянето с комплексни задания преди всичко и социални компетенции за разпознаване на смущаващи фактори и мотивиращи лидерски компетенции за ръководене на интердисциплинарни екипи.

## Обобщение

Не само изграждането на една улица или създаването на превозно средство, но и намерението за учредяване на бизнес се организират като проекти. Преди всичко с оглед на голямата комплексност и трудното планиране на такива проекти е целесъобразно да има систематичен начин на процедиране. Управлението на проекти е комплексна (ръководна) задача, която може да бъде интегрирана в отделните стъпки от проекта: 'подготовка, планиране, провеждане и приключване на проекта'. Всяка фаза се характеризира със специфични задачи, инструменти и важни етапи, които трябва да се постигнат. Във всички фази от значение са социалните компетенции. Те помагат при ръководенето на интердисциплинарни екипи и при комуникацията със заинтересованите страни по проекта. Ръководителят на проекта в професионален контекст и менторите при семинарите за начинаещи предприемачи трябва да имат поглед по-специално върху пречките (неформални) феномени, за да могат да приключат успешно проекта.



### Задача за упражнение 1 (по Zell, 2013, S. 135):

Като ръководител на проект Вие разделихте проекта на четири фази. За да бъде успешен проектът, във всяка фаза трябва да изпълните специфични задачи. При това има и задачи, които възникват във всяка фаза. Моля маркирайте в таблицата по-долу в последната колона задачите, за които предполагате, че трябва да се изпълнят в съответната фаза.

Решенията към задачите за упражнение ще намерите в Глава 5.

<b>Подготовка на проекта/ стартиране на проекта</b>	1	Описване на целите на проекта	
	2	Съставяне на екипа по проекта	
	3	Контролиране на напредъка от работата	
<b>Планиране на проекта</b>	4	Да се преценят сроковете и разходите и да се планират	

	5	Прехвърляне на отговорността за работните пакети на сътрудниците по проекта	
	6	Организиране на първоначално събитие	
Провеждане на проекта	7	Изготвяне на анализ на средата заедно с екипа	
	8	Изготвяне на заключителен доклад	
	9	Контрол за спазването на бюджета и важните етапи	
Приключване на проекта	10	Разпускане на екипа по проекта	
	11	Обобщаване на действителните стойности	
	12	Изготвяне на междинен отчет за възложителя	
Във всички фази	13	Информирание и обгрижване на влиятелни заинтересовани страни	
	14	Подпомагане на съвместната работа в екипа по проекта чрез дефинирани правила, които не са наложени, а са разработени съвместно.	
	15	Изготвяне на планове по проекта	

## 2.4. Компетенции за управление на проекти

Какви са учебните цели в тази глава?

В тази глава ще се запознаете с компетенциите, които са от значение за управлението на проектите и екипите. Ще можете да назовавате измерения на компетенциите и да извеждате указания за ръководене на проекта с оглед на съпровождането на екипа по проекта. Вие ще сте в състояние да идентифицирате полезни компетенции на ментора за съпътстване на проектите за начинаещи предприемачи.

Ръководната задача на ментора



На последната запазена маса участниците дискутираха интензивно по въпроса, дали менторът всъщност има ръководна задача, когато съпътства заинтересованите от учредяване на бизнес или пък модерира семинар за начинаещи предприемачи. Ханс Харт си спомня за опита си като ръководител на един голям IT-проект. Не е било лесно да обедини в един екип сътрудници от различни отдели и с различни функции, които са били временно командировани за участие в проекта. По това време често е търсил съвет от опитни колеги. Някои книги като например книгата на бившия мениджър на проекти на Майкрософт Беркун *Making Things Happen: Mastering Project Management* (Berkun, 2008) или книгата *Angewandte Psychologie für*



**Projektmanager (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009) са му били от голяма помощ. От тях той взема някои аспекти, за да ги включи в дискусиата на следващата запазена маса.**

### Многобройни изисквания към ръководителя на проекта

Около 15 % от проектите в предприятията се провалят (Hauss, 2015, S. 15). Към най-важните причини за това според изследването на Хейз се причисляват нереалистичното планиране на проекта, недостатъчното коопериране между участващите отдели, липсата на дефинирана цел или недостатъчен мениджмънт на проекта.

Според изследване на Швейцарския институт за малки и средни предприятия към Университет Санкт Гален наред с недостатъчните ресурси и лошото планиране трудностите се основават и на недостатъчната управленска компетенция и претоварването на ръководството по проекта (Freu, 2015). Към факторите за успех на проекта се числят специализираните, методическите и социалните компетенции на участниците. Ръководителите на проекти, които действат във фирмен контекст трябва да разполагат със знания за методите в областта на управление на проекти, с управленски способности и умения, за да ориентират екипа за целта на проекта и да могат да управляват в условието на промени.

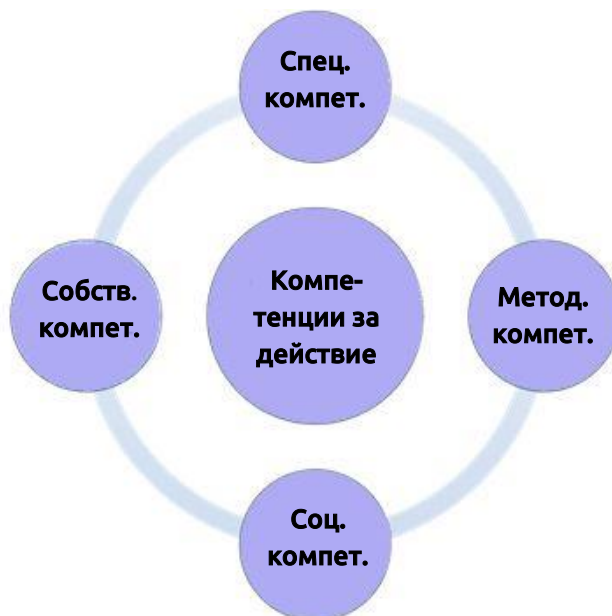


#### Дефиниция: Компетентност

„Под компетентност общо се разбира (...) връзката на знания и умения при справяне с изисквания за действие. Компетентни са лицата, които въз основа на знания, способности и умения могат да генерират актуално изискващо се действие. С концепцията за компетенции са представя на преден план по-специално справянето с изисквания и ситуации, които в особен обем изискват нестандартно действие и решаване на проблеми" (<https://www.bibb.de/de/8570.php>).

От дефиницията става ясно, че са необходими специфични знания, способности и умения, за да се действа на практика и с наученото да се преодоляват напълно нови ситуации.

По правило компетенциите се причисляват към областите на специализирани, методологически, социални и собствени компетенции. Тези измерения описват способността за действие в професионален контекст.



Фиг. 3: Измерения на компетенциите за действие виж (Solga, Ryschka, &amp; Mattenkloft, 2008)

Специализираните компетенции съдържат наред с експертните знания например по темата управление на проекти, но и способност за създаване на връзки и същевременно умение това знание да се прилага целенасочено на практика. „Професионалният“ ръководител на проекти би трябвало да е в състояние да свързва собствените и наличните в екипа знания и да ги използва за оценка на съдържанието. Менторите, които съпътстват инициативи за учредяване на собствен бизнес предоставят на възпитаниците си своите знания за добра проектна работа и по-специално професионалния си опит от различни области. Докато в практиката сътрудниците по проекта по правило се избират заради специфичните им експертни умения и компетенции, то членовете по проект за учредяване на собствен бизнес внасят в екипната работа много различни специализирани компетенции. На това място за менторите и възпитаниците им може да бъде полезно да имат на разположение знанията, добити от индивидуалните анализи на потенциала (виж Модул 1), които да рефлектират съвместно.

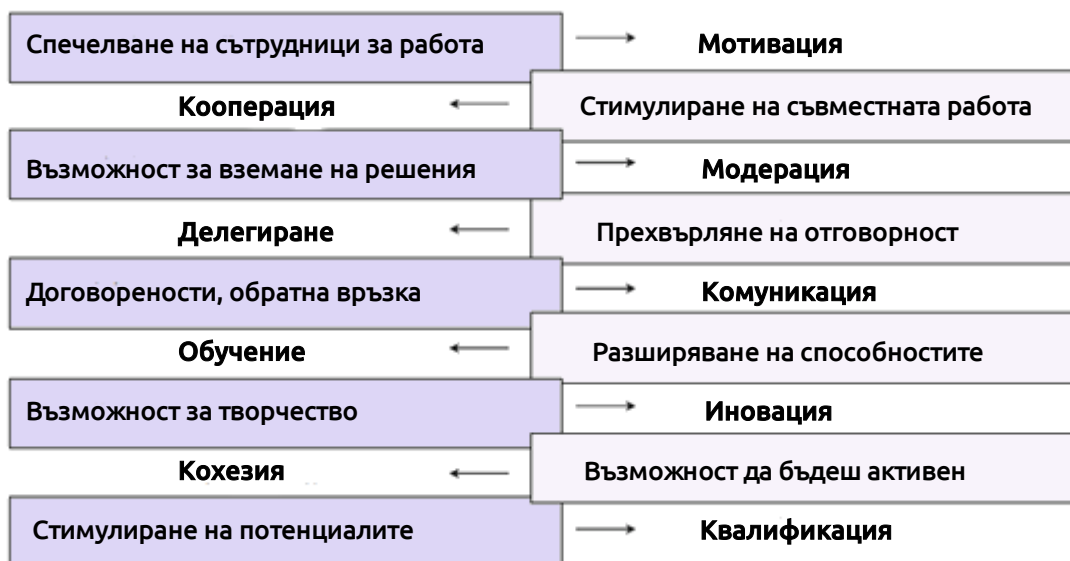
Методологичната компетенция обхваща способности да се набавят знания (с помощта на нови медии), да се прилагат различни техники на работа в съответствие със ситуацията и съответната област, да се идентифицират проблеми, които да се решават с подходящи стратегии, да се структурират и презентират резултати от проектите. Ръководителят на проекта познава методи и инструменти за управление на проекта и знае, кои методи и инструменти са полезни за съответните ситуации в проекта. В идеалния случай менторите в семинарите за начинаещи предприемачи предлагат на екипа подходящи инструменти. Способността самостоятелно организиран и с помощта на новите медии да се набавят знания за нови идеи за собствен бизнес са от голямо значение за възпитаниците.

Социалната компетенция е готовност и способност да се работи съвместно с другите, да се комуникира на съответното ниво, да се действа с уважение и съпричастност и да може да се борави с конфликтите в екипа. Съотнесена към управленската задача на ръководителя на проекта социалната компетенция

означава, че той е в състояние да създаде позитивна и ценна работна среда. Той идентифицира потребностите на своите сътрудници по проекта и стимулира тяхното развитие. В процеса на менторство и с оглед на многообразните и различни учредителни идеи от централно значение са способностите в смисъла на богат набор от компетенции.

Собствените компетенции включват готовност за изпълнение, идентифициране на собствените силни и слаби страни, самочувствие и самостоятелност. За ръководителя на проекта (и ментора) собствените компетенции означават идентифициране на собствените действия и непрекъснато адаптиране на подхода му към натрупаните знания. Той борави конструктивно с неуспехите и критиката към него и помага в търсенето на решения като представлява пример за подражание за възпитаниците.

За да може да мениджира успешно сложни проекти в контекста на предприятието, ръководителят на проекта се нуждае от горе описаните компетенции за действие. Допълнително той трябва да може да поема и да изпълнява различни роли. Той действа като мениджър на проекта, представител на екипа по проекта, като координатор или партньор в преговорите. Той трябва да идентифицира конфликтите в екипа, да допринесе за изясняването им, да се справя с кризи и да дава обратна връзка. Той носи отговорност с екипа по проекта да се постигнат договорените резултати. Ръководителят на проекта „носи различни шапки“ (Kuster, et al., 2011, S. 227). В следващото изображение Kuster et al. (2011) описват, как тия „шапки“ се проявяват като елементи на управлението в действие.



Фиг. 4: Елементи на управлението в проекта (Kuster, et al., 2011, S. 227)

Пренесено върху дейността на менторите ученическите предприятия и проектите за начинаещи предприемачи изискват по-специално елементите мотивация, модерация, комуникация и съпътстване, даване на указания (обучение). Менторите действат в процеса на менторство като помощници и лица, даващи възможност. Те подпомагат процесите за работа и вземане на решения, дават обратна връзка или съветват отделните индивиди и екипите с оглед на разширяване на способностите. Като основа за тяхната консултантска работа може да служи анализът на потенциала (виж Модул 1).

## Ханс Харт обобщава съществените задачи



В дискусиата си членовете на запазената маса установяват, че фирмените проекти и проектите в Enterprise+ се различават отчасти с оглед на изискванията към съдържанието и ролите. Ханс Харт обобщава за членовете на запазената маса, какви задачи би трябвало да поемат ръководителите на проекти като цяло и менторите по-специално в работата по проекти за начинаещи предприемачи:

- Планирайте начина си на действие заедно с екипа.
- Въведете членовете на екипа и направете възможно развитието на компетенции.
- Договорете (частични) цели и давайте обратна връзка
- Предоставяйте информации и опит
- Уреждайте конфликти и подсилвайте спойката между членовете на екипа
- Ако екипът не може да се обедини: вземайте решения и се погрижете те да бъдат реализирани на практика.

Мислете за това, че като ръководители на проект (и ментори) Вие действате като ръководител за „определено време“. Вие нямате дисциплинарна ръководна отговорност. Затова е необходимо и полезно,

- целите на проекта да се дефинират ясно още в началото
- задачите, компетенциите и отговорността да се регулират ясно
- с участниците в проекта да се договорят ясни правила за действие във връзка със съвместната работа.

## Обобщение

За успеха на проекта са необходими специализирани, методологични и социални компетенции както и способност за управление. Като ръководител „за определено време“ ръководителят на проекта носи „различни шапки“: той подпомага съвместната работа, прави възможно вземането на решения и делегира отговорности. Той помага на членовете на екипа да разширят способностите си, да изпробват нещо ново и да развият потенциалите си като екип. За менторите в проектите за начинаещи предприемачи компетенциите за управление на проект могат да бъдат много полезни. При съпътстването на младите хора да разработят идеите си за собствен бизнес и „да превърнат себе си в проект“ (Петер Харц) поведението на ментора, което стимулира развитието (вместо да е ориентирано само към цифри, данни и факти) се превръща в съществен фактор за успех.



### Задача за упражнение 2:

За учредителен проект (ученическо предприятие или семинар за начинаещи предприемачи) за координатор на проекта подберете опитни мениджъри, които ще съпътстват младежите при тяхното намерение. На обявата за позицията са се кандидатирани три лица – двама служители във фирма и един независим консултант. Преглед на квалификациите и опита на трите лица са приложени в

писмена форма и са представени в таблицата по-долу с оглед на измеренията за действие и компетенции.

Области на компетенциите	Кандидат 1 (служител по управление на качеството в машиностроително предприятие)	Кандидат 2 (Ръководителка по развитие на персонала в бързо развиваща се фирма)	Кандидат 3 (самостоятелен консултант в областта на IT с многогодишен професионален опит)
<b>Специализирани компетенции</b>			
<b>Съществуващи продукти, услуги и процеси в предприятието</b>	Много добри знания за продуктите и процесите в неговото предприятие, също така и заради дейността му като одитор	Добри знания за предприятието, за което работи. Знания в бранша на бързо развиващи се фирми	Добри познания за процесите в различни предприятия
<b>Методологически компетенции</b>			
<b>Управление на проекти</b>  <b>Боравене с информационни и комуникационни технологии</b>	Основни познания за методите в управление на проекти. IT-знанията са актуални	Добри познания в управлението на проекти въз основа на специфично последващо образование и практическо приложение. Интерес към новите медии	Много добри познания в управлението на проекти методи и опит в различни проекти; Боравене с нови медии
<b>Социални компетенции</b>			
<b>Функция за ръководене на екип</b>	няма	Да, като ръководителка на малък екип в предприятието, за което работи	Да, като ръководител на проекти е водил различни екипи
<b>Комуникация</b>	Проактивен и изпълнен с респект	Проактивна и изпълнена с респект	адекватна
<b>Собствени компетенции</b>			
<b>Мотивация</b>	Преди пенсионирането си желае още веднъж да се включи (в социален проект)	Ангажира се в предприятието извънредно и желае да предаде идея за бизнес на млади хора	Високо мотивиран, защото от ангажимента като ментор се очакват следващи професионални проекти
<b>Учене &amp; Развитие</b>	Дава обратна връзка, ориентиран е към решения	Търси активно възможности за по-нататъшно развитие & обратна връзка	Доказана готовност за развитие чрез

			различни проекти
--	--	--	---------------------

Кого ще изберете за ментор в един проект за начинаещи предприемачи? Моля обосновайте избора си.



Задача за упражнение 3:

Какви компетенции са важни според Вас? Моля обосновайте избора и на какво поставяте акцент.

## 2.5. Развитие на екипи по проекта

Какви са учебните цели в тази глава?

В тази глава ще се занимаем с развитието на екипи по проект. Ви още можете да опишете фазите по развитие на екипите и да посочвате съществените задачи. Вие ще разпознавате форми на изразяване на съпротива и ще можете да ги рефлектирате в собствената си работа.

### Оптималният състав на екипа



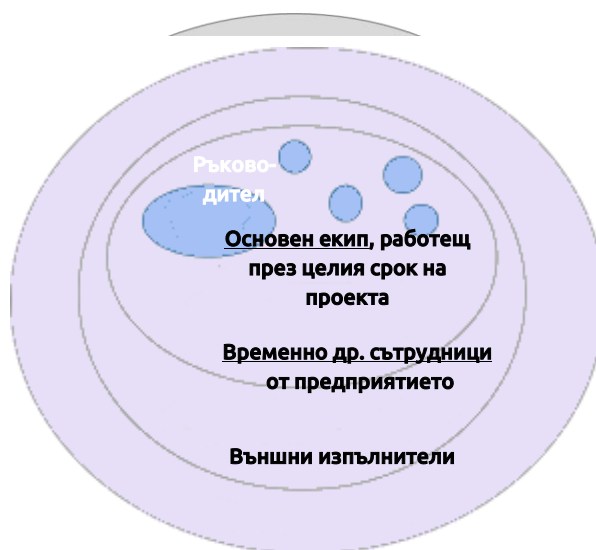
**Млад мениджър, който скоро се е върнал от ангажимент в чужбина и има малко опит като ментор, задава въпрос на сбирка на запазената маса, дали има оптимален състав на екип. „Хората, които работят заедно по един проект всъщност са най-важния ресурс“ - казва той. „Може ли като ръководител на проект някой да състави идеалния екип, за да постигне добри резултати? И какво се прави, когато няма право да си избира членове на екипа?“ Ханс Харт му препоръчва някои книги, между които и книгата на английски език *Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership* (Cobb, 2011) и му представя ролеви модел за екип на Белбин (Belbin, 2010).**

### Мениджмънт на работни групи и екипи в проекти

В един екип по проект съвместно работят вътрешни и външни сътрудници за целия срок на проекта или при необходимост за определено време. От изображението става ясно, че в един проект става въпрос за отворена социална система. За специфични теми и задачи могат да се привлекат експерти от предприятия или да се допълни с външни изпълнители от организацията на основния екип.

Фиг. 5: Екип по проект (Zell, 2013, S. 37)

В началото на работата по проекта ръководителят трябва да обмисли, какви изисквания и съответни работни задачи да постави на членовете по проекта. При подбора ръководителят обръща внимание членовете на основния екип да се допълват с оглед на специализираните си и социални компетенции (Zell, 2013). Понеже менторите не могат да изберат членовете на екипа си, те преди всичко трябва да се погрижат да преценят точно специализираните компетенции и увереността в собствените сили на членовете (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009).



## Ролеви модел за екип на Белбин

Мередит Белбин е можал да определи емпирично общо девет различни роли в един екип. Ролята в екипа е функция, позиция или задание, които един член от екипа е получил в рамките на работната група или която е възникнала въз основа на неговите способности.

Като идеален състав Белбин предлага разпределение на ролите в три категории:

- 3 роли, ориентирани към знанието (W): откривател/иноватор, наблюдател, специалист
- Роли, ориентирани към комуникацията (K): координатор, екипен играч, проправящ пътя
- 3 роли, ориентирани към действието (H): правещ, реализиращ, рефлектиращ.

Наклонностите или предпочитанието, което хората са развили към една роля в екипа, може да се определи чрез тест за ролите в екипа например на <http://www.test-toolkit.co.uk/belbin-test/>. Границите между отделните роли са плаващи, няколко ролеви профила могат да съответстват на един човек.

На въпроса на младия мениджър, дали има оптимален състав за екип, трябва да се отговори с „не“, защото (Gellert & Nowak, 2010):

- компетенциите и личностните структури трябва да се разглеждат в зависимост от съответната работна фаза и от продължителността на съвместната работа
- екипите не могат да се ръководят без конфликти, защото „човешкият фактор“ не може да се планира предварително
- съставите на екипа трябва да се разглеждат винаги от гледна точка на системата. Така промените в екипа, например чрез подмяна на едно лице, раздвижват ролевия състав и преструктурират цялата система.

Освен това тестът за ролите в екипа може да подтикне реководителя на проекта/ментора и екипа

- да дискутират ефективната екипна работа
- да ги подпомогнат да разберат типичните мостри в поведението на екипа и да ги променят
- при това да им помогнат да съгласуват разпределението на задачите с оглед на силните/слабите страни на отделните роли
- да ги подтикне да стимулират саморефлексията и приемането в екипа.

Работата по проекта започва с назоваването на сътрудниците по проекта. Като ментор в един проект за учредяване често нямате възможност да съставите идеалния екип например по смисъла на екипните роли според Белбин. Толкова по-важно е да направите възможен добрият старт на групата, да проследявате внимателно съвместната ѝ работа и да идентифицирате своевременно пречките.

Следващият пример показва, че трябва да се планира достатъчно време за добър старт на съвместната работа.



## Бързият старт



На среща на запазената маса един мениджър представя на слушателите пример от неговата практика на ментор. Ученици и студенти са поканени да участват в семинар за начинаещи предприемачи и са разпределени в работни групи. „Като ментори изходихме от това, че много от участниците вече се познават, защото посещават едно и също училище респ. университет. Без особено въведение ние обяснихме първата задача и накарахме групата веднага да започне с търсенето на бизнес идея. След един час установихме, че групата все още е в началото на задачата. Атмосферата беше много напрегната, групата изглеждаше като изгубена и имаше спешна нужда от ориентация и структуриране. Какво би трябвало да направим по друг начин?“

Не всяка група, която получава обща задача, е добър екип още в началото (Endler, 2015). Ако се погледне как Ширсман и Тил описват понятието за екип, става ясно, защо е необходима подкрепа при развиване на екип от страна на ръководителя на проекта/ментора.



Понятие за екип: „'Екип' означава да се формулира процес за решаване на проблем, т.е. да се разработят цели, да се намерят пътища (за решение), да се вземат решения, да се реализират мерки, да се отчетат и да се рефлектират в процеса на екипа " (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 251).

Преди да се превърнат в екип и да могат да работят продуктивно, работните групи преминават през три фази с различна продължителност и интензивност (vgl. Tuckman 1965). Във формиращата фаза членовете на групата се опознават. Те действат учтиво и предпазливо. Започват да изясняват отношенията помежду си и да изпробват какви мостри на поведение се приемат в групата (Schiersmann & Thiel, 2014).


 Фиг. 6: Фазите на развитие на екипа (<http://projekte-leicht-gemacht.de>)

Във фазата на щурмуване „атмосферата в групата се изразява чрез емоционално критичен сблъсък и тенденциозно агресивна конфронтация на различни гледни точки, „подсъзнателни“ конфликти и създаване на компании“ (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 281f.). Общите цели и правила за изпълнение на работната задача и съвместната работа трябва първо да се сработят. В тази фаза ръководителят на проекта/менторът трябва да помогне конфликтите да станат прозрачни и различните гледни точки да станат видими. За изясняване на конфликтите от ръководителя и в разговор с участниците в конфликта могат да се приложат насоките за анализ на конфликтите (Schmidt, 2015).



### Насоки да анализ на конфликтите (според Schmidt, 2015, S. 443)

#### Участници

- Кой е участвал директно? Кой още е бил засегнат от това? (лица, които директно или индиректно са засегнати, „войни на заместниците“)

#### Начало

- Има ли предистория? Може би история от компанията или от училище?
- Имало ли е признаци? (например собствено неразположение, избягване на някого и др.)
- Кога и къде е започнало наистина? И за какво става въпрос в конфликта? Каква е темата?

#### Протичане

- Как е продължило? С какво е свързано?

- Имало ли е ескалация? Открити и скрити фази? Временно успокояване или разбирателство? Изостряне на конфликта?

### Ефекти от конфликта

- Какви са били до сега ефектите от конфликта? Какво е въздействието върху мен? Върху другите участници в конфликта? Първо върху неучастващите трети лица? Върху работата? Имаше ли негативни последици? Или пък положителни? Ако да, за кого?
- Какво би било, ако го нямаше конфликтът? Какво друго би било, ако го нямаше конфликтът? За кого? Какво би било по-добро? За всички?

### Потребности

- За какво ставаше въпрос основно за отделните хора (или за страните в конфликта)?
- За какво ставаше въпрос на пръв поглед? Какви потребности и интереси на участниците могат да се идентифицират?

### Опити за решение

- За какви решения беше правен опит? (например да се натопи някой? Просто да се забрави конфликтът? Търсене на съюзници? Разговор за изясняване? Привличане на трети лица? и т.н.)

### Ефекти от опитите за решаване на конфликта

- Какви различни ефекти имаха опитите за решаване на конфликта?
- Имаше ли положителен ефект от опитите за решаване на конфликта? Или пък нежелани, по-скоро проблематични странични ефекти? Ако да, за кого?

### Ефекти от възможни решения при все още нерешени конфликти

- Какъв ефект биха имали различните решения на конфликта? За мен? За другите в конфликта? За първоначално неучастващите? За работата? За работната атмосфера? За общите цели? Какви желани и нежелани ефекти би могло да има?

Във фазата на нормиране групата се обединява върху общата цел. Формират се работни процеси, роли и правила. „В тази фаза преобладава големият личен ангажимент, групата се характеризира общо чрез ‚чувството за Ние‘, интензивна и ориентирана към целта комуникация, пълно с идеи справяне със задачите и солидарност“ (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 282). Понеже отношенията в екипа са вече изяснени, ръководството на екипа (ръководител на проекта, ментор) може да се ориентира отново към задачите.

Във фазата на изпълнение екипът достига своята най-голяма ефективност, той работи ефективно и самостоятелно. Общуването между членовете е изпълнено с внимание и респект. Ролите и правилата на играта, които са договорени във фазата на нормиране, подпомагат стила на работа, който е ориентиран към намиране на решение. Ръководителят на проекта (менторът) може да ориентира към договорените цели по проекта и да обърне внимание на по-нататъшното развитие на отделните членове. Започва подготовка за приключване на проекта и разпускане на екипа (Adjourning).

Моделът на фазите помага да се идентифицират трудностите в проекта и своевременно да се въведат мерки за постигане на целите по проекта. Ръководителите на проекта (менторите) могат да

подпомагат развитието на групата във всяка фаза чрез подходящи действия и съответно поведение. Следната таблица съдържа някои предложения, които могат да бъдат полезни за ръководителите на проекти и менторите.

Поведение на екипа по проекта	Подпомагане на екипа от страна на менторите
<b>Формиране</b>	
Учтив, дружелюбен тон на общуване По-скоро изчаквателен (кратки разговори) Търсене на сигурност и ориентиране Първоначално въодушевление и скептичност	Да се даде време за запознаване Да се отнеме напрежението Изясняване на рамковите условия и целите Предлагане на ориентация и структура
<b>Щурмуване</b>	
Скрити конфликти Формиране на коалиции и компании Безкрайни дискусии (за методите) Вътрешно оттегляне на отделните членове на екипа	Да се направят прозрачни конфликтите и гледните точки чрез задаване на въпроси (анализ на конфликтите) и активно слушане Запазване на спокойствие Даване на помощ и идеи за преработване на конфликтите
<b>Нормиране</b>	
Правят се договорености Разработват се правила за работа в екип Упражняват се нови модели на поведение Развива се чувство за Ние	Предоговаряне на задачите, договаряне на правила Отдръпване като ръководител на екипа и предоставяне на отговорността на групата Даване на възможност за учене Обединяване на задача и група (контролинг)
<b>Изпълнение</b>	
Екипът работи самоорганизирано и развива автономия спрямо външния свят Борави творчески и гъвкаво с новите изисквания Поддържа изпълнена с доверие съвместна работа	Мониторинг и оптимизиране Подготовка за края на проекта Орзанизиране приключването на проекта Оценяване на постигнатото Заключителна рефлексия „Научени уроци“

Таблица 6: Фази за развиване на екипа според (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 280)

Докато възникват (скрити) социални конфликти във взаимодействията между лицата и страните и се възприемат като емоционално затормозяване минимум от една страна (Friedrich Glasl), тогава могат да възникнат съпротиви в отделния индивид или в екипа. С този феномен се занимава следващата част.

## Стефан пречи



На днешната среща на запазената маса настроението е потиснато. Менторката Ева, която работи в развитие на човешките ресурси в бързо развиваща се фирма обмисля да се откаже. Ханс Харт я моли за разкаже на присъстващите за затрудненията си. „Моята група от ученици и студенти работеше до сега добре.

Само Стефан пречи. При съвещанията на екипа той постоянно се надсмива над предложенията на другите. Често поставя под въпрос взетите в групата решения или моите решения. Какво трябва да означава това?“

## За боравенето със съпротиви в управлението на проект

Съпротивата срещу промените е често проявяващ се феномен, с който ръководителите на проекти трябва да се сблъскат в комплексните проекти. Дори и опитни ръководители на проекти се сблъскат безпомощно с този проблем.

В тази част трябва да се разясни феноменът „съпротива“, да се идентифицират подбудите и причините както и да се дадат препоръки за действие. Въпреки че феноменът със съпротивите се среща по-скоро в по-продължителни фирмени проекти, някои от следващите обясняващи модели могат да бъдат полезни и за менторите.



**Понятие Съпротива:** *Съпротивата* означава най-общо защита от опасност. Промените понякога се възприемат като заплаха за обичайната рутина или начини на поведение. Индивидите или екипът реагират на тази заплаха и предприемат различни усилия, за да запазят познатото им състояние. Съпротивата може да се прояви открито или да е скрита.

### *Открита съпротива*

При откритата съпротива картите са поставени на масата. Лицето, което упражнява съпротива позволява да бъде разпознато и назовава темата. То се изразява под формата на оплаквания или конструктивно критични забележки. Затова откритата съпротива може да се дискутира и да се работи върху нея.

### *Скрита съпротива*

Боравенето със скритата съпротива е по-трудно, защото лицето, упражняващо съпротива, често не може да бъде разпознато. В повечето случаи лицата, които оказват съпротива, не осъзнават, че оказват съпротива (Kagan, 2016). Често заради това са се проваляли проекти, защото скритата съпротива не е била открита своевременно и не е ескалирала като конфликт.

### Признаци за съпротива

От управлението на промяната произхожда изречението „Когато възникне съпротива, слушайте внимателно [When resistance occurs, listen carefully]“. Изискването да се слуша точно това, което участниците казват/не казват и да се наблюдават точно начините на поведение като мълчание или отдалечаване трябва да се погледне много сериозно в случая на съпротиви. Костка и Мьонх (2009) различават в матрица като израз на съпротива начини на поведение, които са ориентирани към атака или бягство и се изразяват вербално или невербално.

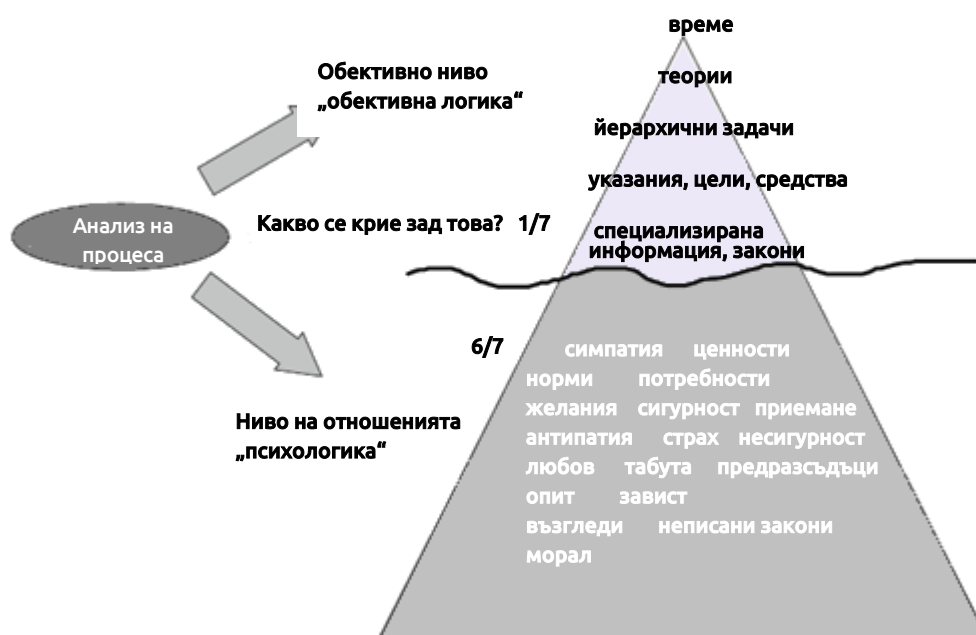
	Вербално	Невербално
Активна (атака)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•възражение</li> <li>•контра-аргументация</li> <li>•упреци</li> <li>•заплахи</li> <li>•полемика</li> <li>•упорит формализъм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•възбуда</li> <li>•безспокойство</li> <li>•спор</li> <li>•интриги</li> <li>•слухове</li> <li>•формиране на компании</li> </ul>
Пасивна (бягство)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•отбягване</li> <li>•мълчание</li> <li>•омаловажаване</li> <li>•тъпееене</li> <li>•осмиване</li> <li>•дебатиране за маловажни неща</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•апатия</li> <li>•невнимание</li> <li>•умора</li> <li>•отдалечаване</li> <li>•интровертност</li> <li>•разболяване</li> </ul>

Фиг. 7: Израз на поведение на съпротива (Kostka & Mönch, 2009)

### Причини за съпротиви

Съпротивите могат да са обективни и/или лично-емоционално обосновани. За различаване често се използва моделът на айсберга.

Над водната повърхност са неоспоримите факти, например икономически, технически и правни аспекти, които могат да се приведат против решението, към което се стремим. Под водната повърхност са емоциите, страховете и негативният опит, които носят отпечатъка на възприятия от миналото. Типичните страхове са страх от загуба на позиции или страх, че трябва да се научи нещо ново. Промените понякога се възприемат като критика към досегашния начин на действие и като нещо насочено лично.



Фиг. 8: Модел на айсберга (Kuster, et al., 2011, S. 255)

Моделът на айсберга онагледява, че при анализ на общия процес на работа към обективното ниво трябва да се разглежда и нивото на отношенията. На това ниво всеки член от екипа би могъл да формулира, как преживява съвместната работа. При уговарянето на правилата на играта в началото на работата по проекта трябва да се приеме и възникването на смущаващи елементи. При по-големи напрежения ръководителят на проекта трябва да отдели време за грижливо изясняване на противоречията (Kuster, et al., 2011), за да бъде екипът по проекта способен да работи.

С оглед на обективните респ. личните причини изследователите са идентифицирали четири типа на съпротиви и тяхното разпределение. Процентното разпределение може да даде отклонения в единични случаи (виж <http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand/>):

- **5 % промотори**, които нямат никакви обективни или лични резерви, а подкрепят ръководителя на проекта при преодоляване на съпротивите
- **40 % скептици**, които всъщност имат резерви относно обективните въпроси, но нямат никакви резерви към ръководителя на проекта на лично равнище
- **40 % спирачи**, които по същество са съгласни, но имат резерви спрямо ръководителя на проекта
- **15 % съпротивляващи се**, които имат резерви на обективно и лично ниво.

## Боравене със съпротивите

За боравене с различните типове съпротиви Каравул дава в неговия достъпен и в Интернет Наръчник за управление на проекти принципни и специфични указания, например да се изясни нивото на отношенията преди да се договаря обективното ниво (Karavul, 2016).



Фиг. 9: Боравене с типовете съпротиви (Karavul, 2016)

1. В първата стъпка ръководителят на проекта трябва да обвърже промоторите и да ги активира, за да ги превърне в силни съюзници, привърженици и помощници. За ментора в проектите за начинаещи предприемачи организаторите, които отговарят за иницирането, провеждането и отчитането на семинарите за начинаещи предприемачи, биха могли да действат като помощници.
2. Във втората стъпка ръководителят на проекта трябва да се сблъска с обективните резерви на скептиците. При това помагат сериозната дискусия относно резервите и общото търсене на решение, за да се обвържат скептиците (отново) и с тези две стъпки да се спечели почти половината от участниците.
3. В третата стъпка спирачите трябва да се качат на лодката и да се отстранят личните им резерви (спрямо ръководителя на проекта/ментора). Тук преди всичко помагат личните разговори, които отчасти трябва да се проведат на четири очи.
4. За малката група на съпротивляващите се ръководителят на проекта (менторът) трябва да прецени, дали ще се получи да ги убеди. Каравул (2016) изяснява в онлайн-наръчника, че действията на съпротивляващите се оказват влияние на принципно положително настроените лица и е възможно да застрашат успеха на проекта: „Във всеки случай трябва да



се провери възможността, дали е възможно тези съпротивляващи се да бъдат отстранени от контекста, като на тях им се дадат други задачи или дори да бъдат отделени“ (Kagavul, 2016, o.S.).

5. Менторът би могъл да обсъди с други ментори или доверени лица боравенето със съпротивите. При това помага например методът на колегиалното консултиране в отделния случай (Franz & Kopp, 2010).

## Обобщение

В тази глава се запознахте с управлението на екипа по проекта. За да бъде ефективен и да постигне целите на проекта, екипът се нуждае от внимателно управление. Вниманието на ръководителя на проекта не трябва да се насочва към върха на айсберга (цифри, дати и факти на обективно ниво), а към напреженията на нивото на отношенията или съпротивите срещу промяната. В положителен смисъл съпротивите може да бъдат знак, че нещо се променя. Чрез сблъсъка със съпротивите се инициират процеси на учене в екипа. Ръководителите на проекта (менторите) могат да бъдат подтикнати да рефлектират собственото си поведение.



### Задача за упражнение 4:

Какво не е взело под внимание ръководството на проекта в историята на Ханс Харт „Бързият старт“ с оглед на модела на съответните фази? Как менторите биха могли да подпомогнат фазата на формиране? Моля предложете мерки, за да се подпомогне процесът за фирмиране на екип.



### Задача за упражнение 5:

На заседанието на екипа Ви прави впечатление, че един член на екипа постоянно осмива предложенията на другите. Какво би могло да означава това? Моля опишете накратко, как бихте реагирали в ситуацията и как бихте общували с този член от екипа.

## 2.6. Фази на проекта – задачи и инструменти

Какви са учебните цели в тази глава?

В тази глава ще научите типичните задачи и инструменти, които се използват в отделните фази по проекта – подготовка, планиране, провеждане и приключване. В тази глава ще приложите инструментите от управлението на проекти в практически пример, който е типичен за работата на менторите при съпътстване на млади хора в семинар за начинаещи предприемачи.

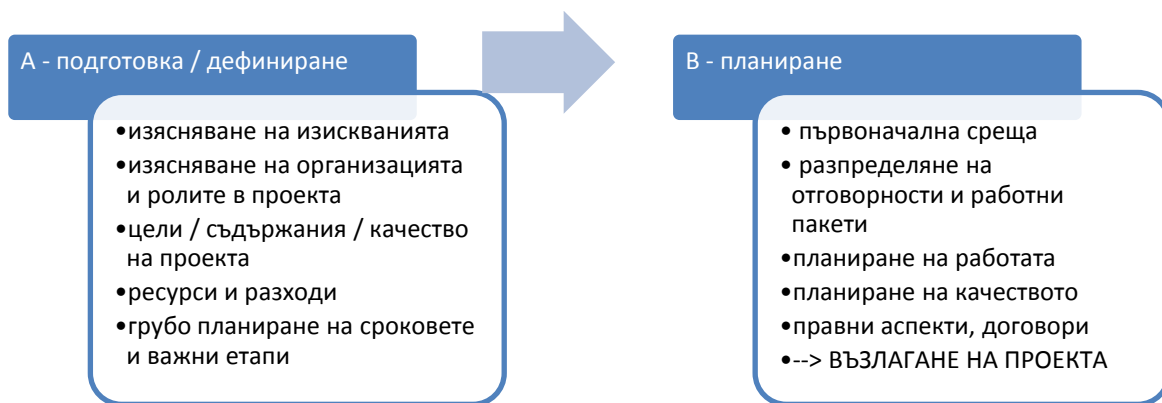
### Практическа симулация

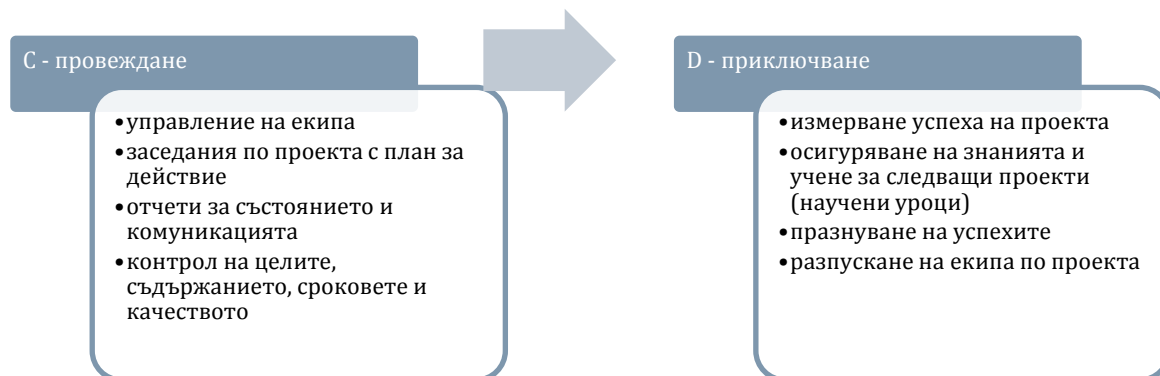


Ханс Харт и членовете на запазената маса решават да се запознаят с някои инструменти от управлението на проекти и да ги изпробват в пример от ежедневието на ментора. Разработването и описанието на една бизнес идея – задача от семинара за начинаещи предприемачи трябва да се „проиграе“.

### Фазите и избрани инструменти за управление на проект

В първата глава проектите бяха подразделени в четири типични фази – подготовка / дефиниране, планиране, провеждане и приключване на проекта. В отделните фази ръководството на проекта извършва различни задачи и при това използва различни инструменти, които са се доказали в управлението на проекти.





По-долу на базата на пример трябва да се опишат някои инструменти за управление на семинар за начинаещи предприемачи от перспективата на менторите, които напътстват младежите при техните учредителни проекти.

#### A – Инструменти за фазата на подготовка / дефиниране

Проекти, които се инициират в предприятието по правило имат възложител например ръководството на предприятието. То дава на ръководителя на проекта и на неговия екип задание и задава рамката по отношение на времето и финансирането. В семинара за начинаещи предприемачи в рамките на проект Enterprise+ разработената работна тетрадка служи като работно задание по проекта. Препоръчва се менторите грижливо да прочетат тази работна тетрадка преди работата по семинара за начинаещи предприемачи и да се започнат с изискванията към участниците. Менторите трябва да се запознаят с проектното задание и да разработят програма за семинара.

Дневен план-график за ментори						
Ден	Задача	Важно съдърж.	Задача на ментора	Задача на учениците	Необх. време	Бележки
1 преди обед	Въведение в темата, Запознаване на участниците, договаряне на правила, формиране на групи	Поглед върху работната програма & време за Запознаване формиране на групи	Изясняване целите на семинара (→ цели на проекта); презентирани на времевата рамка → диаграма на времето); Представяне на ментора (роля и специфичен опит); Запознаване на участниците помежду си (→ формиране на екип); Изясняване на очакванията на участниците към семинара (→ формиране на екип); Определяне на правилата за общата работа (→ формиране на екип); Създаване на работна атмосфера (→ формиране на екип); Създаване на работни групи Изясняване на неясни въпроси, стимулиране на креативност, документиране на идеите	Представяне, формулиране на очакванията, обединяване по отношение на правилата, намиране на група	ок. 2 часа според големината на групата	Помощни средства: → методи Юг групова работа
	Задача 1: Развитие на бизнес идея	Креативни процеси		Разработване на идеи	ок. 2 часа	Помощни средства: → Семинар за нач. предприемачи > методи Юг групова работа

Фиг. 10: Примерен план-график за ментори

### *В – Във фазата за планиране на проекта*

Първоначалната среща [Kick-Off-Meeting] беше представена в Глава 1. Както можяхме да научим в Глава 3 с оглед на развитието на екипа, съвместният старт на работата по проекта е важен етап. За пояснение трябва да дадем още веднъж думата на Kuster et al.:

„Дори и когато един екип е новосформиран, то по правило членовете му не са напълно неизвестни. Те вече са чули нещо един за друг, или вече съществува мнение за отдела, от където идват. Това знание по-често се състои от полуистини и предразсъдъци, отколкото от факти и собствен опит. Личните възможности за среща в непринудена рамка допринасят членовете на групата да се опознаят по-добре и съвместно да могат да добият нов опит“ (Kuster, et al., 2011, S. 237)

Дори и времето за работа по много учредителни идеи да изглежда малко, менторът трябва да обърне внимание на това, съпътстваната от него група на първоначалната среща

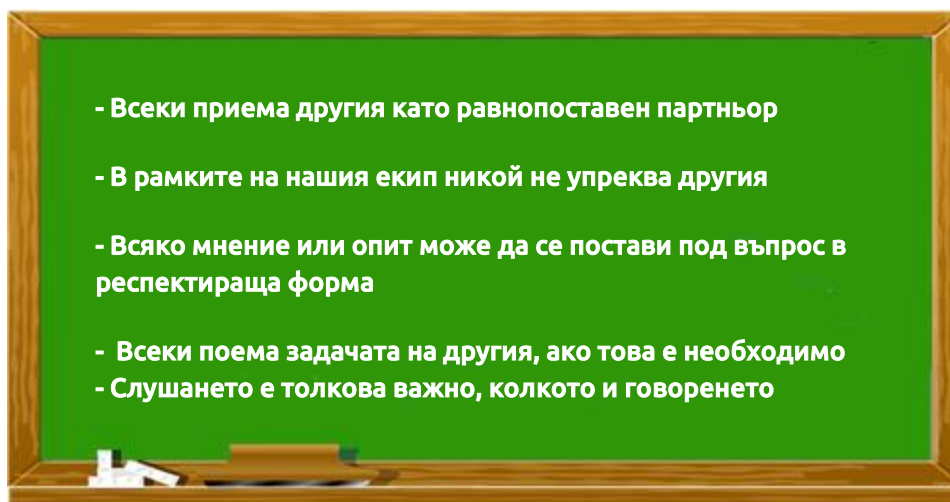
- да формулира<sup>3</sup> съвместни очаквания и желания
- да намери съвместно разбиране за проблемите и задачите
- да напасне различните представи за целите
- да дискутира различните начини на действие
- да покаже възможни начини за намиране на решения и в групата да вземе единно решение.

Менторът трябва

- да направи допитване за предварителните знания и способности на отделните членове и да ги направи прозрачни за всички
- да изясни формата на съвместна работа и да определи правилата на играта
- да регулира отговорността и компетенциите
- да дефинира ролите и функциите и да ги разпредели
- да договори разходите и сроковете например за редовни срещи по проекта
- да определи правила и средства за информация и комуникация
- да опише формата на протоколите и документацията по проекта и да определи отговорници за тези задачи.

---

<sup>3</sup> Може да е от полза, ако менторите обмислят още в подготвителната фаза собствените си очаквания от работната група. Така в началната среща се представят перспективите на ментора и групата и се съгласуват.

Фиг. 11: Пример за правила в екипа ([www.softskills-fuer-projektleiter.de](http://www.softskills-fuer-projektleiter.de))

Развиване и описание на бизнес идеята – Практическа симулация

Работно задание за ментора и групата

**Вие подпомагате като ментор група от 7 младежи в семинар за начинаещи предприемачи. Групата разработва бизнес план на базата на нова идея за продукт и услуга в няколко стъпки.**

**Идеята на групата е да се разработи гривна за спешни случаи, с която може да бъде локализирано местоположението на човек от семейството и приятелите. Тази идея подобрява мобилността на възрастни и болни хора и с това качеството на живот. Гривната за спешни случаи е оборудвана с пулсомер и GPS. Тя дава възможност на нуждаещи се от помощ и възрастни хора да имат по-голям периметър на действие. Гривната трябва да се продава чрез онлайн поръчка. В дискусиата групата е установила, че целевата група е много хетерогенна. Някои клиенти могат да бъдат трайно ограничени в мобилността си въз основа на заболяването им. Други клиенти биха могли да използват гривната само временно заради временно заболяване. Дизайнът на гривната за спешни случаи трябва да заинтригува млади и възрастни клиенти в еднаква степен. За да се отличи от други концепции например телефони за спешни случаи, трябва да се обмисли, какви други услуги могат да се предложат около тази гривна. Бизнес и маркетинговата концепция трябва да заинтригува различни групи клиенти.**

Първата задача на групата се състои в това да опише подробно бизнес идеята и да разработи ползата за различни клиенти. Трябва да бъде открит уникалният признак и да се разработят наименования и лого.

Вие като ментор подпомагате този процес с инструменти от управлението на проекти.

Ръководения от ментора работен процес

След като групата се е обединила върху една идея (рамкова тема), могат да се разрешат подзадачите за изготвяне на бизнес план. Първата подзадача се състои в това да се провери, дали бизнес идеята е устойчива и да я опишете подробно.



Фиг. 12: Пример за протичане на проекта – подзадача 1

Фазите и някои инструментите се описват въз основа на примера за гривна за спешни случаи. Вие като ментор можете да ръководите групата, да използвате тези инструменти, чек-листи и др. под. в процеса и при изпълнение на подзадачите.

а) Информационната фаза

Групата, която трябва да се занимава с подробното описание на бизнес идеята, взема работната тетрадка от семинара за начинаещи предприемачи и прави проучване в Интернет. Тя например проверява, как фирми с подобен продукт описват своята бизнес идея. Групата се мъчи да открие, какъв е уникалният признак на тези фирми с подобни продукти и услуги. Друга възможност е да се говори с групата или със семейството за това, какви желания имат различните клиенти с оглед на формите, функциите и обслужването. По този начин се научава повече за потребностите и изискванията към продукта. Групата получава първи поглед върху шансовете и рисковете за собствената бизнес идея. Тя хвърля и първи поглед върху пазара и конкуренцията на него.

б) Заданието на проекта

След първото ориентиране групата формулира (преработва) заданието на проекта. Заданието на проекта е „общата бизнес основа“ (Endler, 2015, S. 24) за работа по общия проект. Наред с това се дефинират началото и края на проекта както и важните етапи. Важните етапи са необходими, „за да може в рамките на провеждането на проекта в дефинираните срокове да се провери, дали планираните цели са постигнати респ. дали могат да бъдат постигнати“ (Alam & Gühl, 2016, S. 156).

По-долу е формулирано заданието на проекта за първата подзадача „бизнес идея“ в семинара за начинаещи предприемачи.

**Задание на проекта за подзадача: Разработване на бизнес идея според (Endler, 2015, S. 80)**

<b>Екип по проекта</b>	<b>Лара, Стефан, Естер, Грег, Мария, Петер, Янош</b>
<b>Ръководител на проекта</b>	Мария
<b>Начало</b>	01. юли
<b>Край</b>	03. юли
<b>Важни етапи</b>	Разговор в семейството, дискусии в екипа, Вечерна обща дискусия в пленум
<b>Бюджет/Ресурси</b>	
<b>Цел</b>	Понятно описание на нашия продукт/услуги Описание на особеностите на нашия продукт и услуги

<b>Водещи въпроси:</b> Къде искаме да стигнем? Какво искаме да постигнем?	Измисляне на име и лого
<b>Действително състояние</b>  <b>Водещи въпроси:</b> Какво е положението в момента? Какви проблеми има?	Имаме бизнес идея и не знаем, дали идеята се отличава от подобни идеи, дали има пазар за нашата идея, каква концепция преследва нашата конкуренция
<b>Задание</b>  <b>Водещ въпрос:</b> Какво трябва да се направи?	Откриваме, дали има нещо подобно, например телефони за спешни случаи и какво принадлежи към това. Какво липсва на наличните концепции?  Откриваме, дали вече има такива идеи в нашия град  Говорим с нашите приятели, със семейството за идеята ни и установяваме дали се интересуват от това
<b>Резултати</b>  <b>Водещ въпрос:</b> Какво трябва да се получи накрая като резултат?	Преглед на 3 – 5 концепции за спешни случаи, които можем да ползваме като източник за нашата собствена концепция. Добро описание на нашата специална идея, предложения за име на продукта/услугата ни и няколко проекта за лого
<b>Идеи за оценка</b>  <b>Водещ въпрос:</b> Как ще установим, дали сме постигнали целите?	Описанието ни на бизнес идеята, предложенията ни за име и лого се обсъждат в пленум и биват намерени за добри

Таблица 7: Задание на проекта в семинар за начинаещи предприемачи

## с) Анализ на средата

Сега групата се занимава с възможните целеви групи. Тя си задава въпроса, кои са важните участващи и засегнати лица/групи за бизнес идеята „Гривна за спешни случаи“. Кой има нужда от идеята? Кой може да подпомогне идеята? Кои са конкурентите? Как се отнасят те към идеята?



В центъра се намира идеята по проекта „Гривна за спешни случаи“. Около нея върху карти могат да се съберат и подредят хората/групите.



Фиг. 13: Пример за анализ на средата

С този преглед групата може да размисли, дали участващите/засегнатите лица ще имат положителна, неутрална или отхвърляща позиция относно идеята „Гривна за спешни случаи“ и как това да се обозначи. Сега заедно може да се обмисли, какви желания ще имат различните групи и как ще се борим с предполагаемите съпротиви.

Примери:

- a) На екипа по проекта става ясно, че още много трябва да се знае за конкурентите. Установява се, че трябва да се разработят единни критерии и в Интернет точно да се изследват три конкурента.
- b) За разговорите с поддръжниците, семействата и приятелите полезни могат да бъдат водещите въпроси. Определя се, че членовете на екипа трябва да обмислят водещи въпроси.

В следващата част се представя планът за действие (d).

### *С – Във фазата на провеждането*

Фазата на провеждане се нарича фаза на реализация. Целта на тази фаза е постигане на дефинираните цели по проекта и на резултатите. Като резултати могат да се опишат абстрактно (частичният) успех на проекта или прекъсването на проекта. Ръководството на проекта (менторът) гарантира със своя екип, че всички дейности по проекта се фокусират върху реализацията на проектното задание и плана за действие (Alam & Gühl, 2016).

Ръководството на проекта има в тази фаза разнообразни, висшестоящи задачи. Той обръща внимание например на това, обсъдените работни пакети да са изпълнени, сроковете да са актуализирани и отклоненията да бъдат управлявани. „Чрез отклоненията в проекта могат да възникнат нови задачи или наличните задачи да се променят. Те трябва да се разпределят съответно в проекта“ (Alam & Gühl, 2016, S. 104). При това ръководителят на проекта не губи от поглед важните етапи. Алам и Гюл обозначават дейностите между важните етапи като „проект в малка част (...). Това означава, че процедирането от важен етап до важен етап отговаря съответно на процедирането в един проект със стратегия, планиране, управление и приключване“ (Alam & Gühl, 2016, S. 104). Така нареченото управление на важните етапи обхваща и редовна комуникация с възложителя на проекта и провеждане на срещи по проекта.

### Провеждане на заседания по проекта

Ендлер (2015, S. 48) обозначава заседанията по проекта като „**най-важния инструмент за планиране и управление**“ в проектите.

### Заседанията по проекта имат за цел

- ръководството на проекта и сътрудниците да бъдат редовно информирани за състоянието на проекта
- на специализираните заседания членовете на екипа да работят по специализирани теми (отчасти с привличане на експерти) и да обменят опит помежду си
- на специални заседания да се търсят решения по специални проблеми и съответно да бъдат намерени.

За да могат заседанията по проекта да протичат ефективно и ефикасно ръководителят на проекта трябва да съблюдава някои правила.

- **Добра подготовка** чрез писмени покани, от които членовете на проекта да могат да получат информация за темите, кръга от участници, дата и час и продължителност на заседанието.
- За **документиране** хода на проекта и за четене след това всяка среща по проекта трябва да се протоколира. При това са достатъчни кратки записки на най-важните резултати.
- Заседанието по проекта трябва да бъде **модерирано**. В ролята си на модератор ръководителят на проекта обръща внимание на това изказванията на участниците да се отнасят по темата и многословните оратори да бъдат ограничени чрез определяне на време за говорене.
- Ръководителят на проекта обръща внимание на това атмосферата да е позитивна и планира почивки.

Трудните типове са дадени от ляво на дясно: кавгаджията, позитивният, всезнайкото, разговорливият, плахият, отхвърлящият, дебелокожият, издигнатият и питащият (Franken, 2010, S. 187).

#### d) Планът за действие

На голям лист се записват задачите на членовете на екипа. ПЛАНЪТ ЗА ДЕЙСТВИЕ може да се закачи в работното помещение, така че групата да има задачите пред погледа си и състоянието да може да се актуализира.

КОЙ	КАКВО	С КОГО	До КОГА	Статус
Естер	Критерии и проучване в Интернет относно конкуренцията	Грег	вторник	
Янош	Водещи въпроси за разговорите с поддръжниците	Петер, Лара, Стефан	сряда	
Лара	Разговори със семейството и приятелите	Естер, Грег, Мария	петък	
Стефан	Документация по проекта (писмена & фото-протоколи)	Мария	текущо	

Таблица 8: План за действие от семинар за начинаещи предприемачи

Данните за състоянието могат да бъдат визуализирани в модела на светофара (виж таблица 8) или да се онагледят под формата на информация в проценти.

Цветовите на светофара онагледяват, къде има необходимост от действие с оглед на сроковете или ресурсите. В червената зона могат да се посочат отрицателните ефекти върху подзадачите и/или върху целия проект.

#### Чек-лист за управление на проекта

От Алам и Гюл (2016) произхожда 8-точковият чек-лист за фазата на реализация. Там са поставени въпроси по централните теми във връзка с провеждането на проекта, например постигане на целите,

работата в екипа или маркетинга. Не всички аспекти са от значение за ментора и неговия екип при съпътстването на учредителни проекти. Чек-листът може да даде насоки на ментора за собствената структура или за собствения подход при управление на дейностите по проекта.

Въпрос	Резултат	Релевантен за ментора в семинар за начинаещи предприемачи (x=релевантен)
Редовно разглеждане с оглед на целите респ. поставянето на цели		x
Проверява ли се, какви (под)цели вече са постигнати?		x
Определени ли са мерки, ако (под)целите не са постигнати?		x
Служат ли всички актуални дейности по проекта за постигане на целта?		x
Следващи дейности по проекта: Ясни ли са работите до следващия важен етап и целите до по-следващия важен етап?		x
Състояние на проекта – Проектът в статус „в бюджет“, „навреме“ и „в качество“ ли е?		Времето & качеството са релевантни
Какъв е актуалният статус на проекта и по-специално относно важните етапи?		x
Има ли зададени-действителни-сравнения относно структура, продължителност и разходи по проекта?		
Има ли документация по проекта и отчети за напредъка по проекта, протоколи с решения и споразумения?		Може да се изготви в опростена форма,

		например на флипчарт, като фотопротокол
<b>Работи в проекта</b>		x
<b>Може ли всеки член на екипа да довърши своите задачи успешно?</b>		x
<b>Обработват ли се определените проблеми или ескалират?</b>		x
<b>Как се проверяват работните резултати и осигуряват ли се?</b>		x
<b>Извършват ли се специфични за проекта тренировъчни или квалификационни дейности?</b>		-
<b>Комуникация по проекта</b>		x
<b>Достатъчно ли са обвързани и информирани всички заинтересовани страни?</b>		-
<b>Има ли редовни срещи по отношение статуса на проекта, които са протоколирани (визуализирани)?</b>		x
<b>Екип по проекта/култура на проекта</b>		x
<b>Има ли дейности по идване и напускане на членове от екипа?</b>		Евентуално информация чрез ментора
<b>Има ли дейности по развитие на екипа за подобряване на културата по проекта?</b>		Фокусиране върху наблюдението и интервенция при пречки

<b>Редовно управление на риска</b>		(x)
<b>Извършва ли се идентифициране и обработване на нови и познати рискове?</b>		евентуално SWOT-анализ в началото
<b>Обсъждани ли са налични рискове с възложителя и екипа по проекта, вземане на мерки и проверка?</b>		
<b>Актуализирани ли са вероятности за поява на риск и ефекти от това?</b>		
<b>Редовен маркетинг на проекта</b>		(x)
<b>Извършват ли се дейности за маркетинг на проекта?</b>		В семинара за начинаещи предприемачи трябва да се обмисли малка комуникационна концепция, за да се докладва в началото и края на проекта за дейностите, бизнес идеите или други стъпки
<b>Има ли информации навън, към други отдели и клиенти?</b>		

Фиг. 14: Чек-лист за фазата на реализиране според (Alam &amp; Gühl, 2016, S. 114)

### Изготвяне на документация по проекта

Във всички фази на проектите трябва да се изготвят документи и да се подредят. Към това принадлежат договори, протоколи от обсъждания, план-графици или доклади за актуалното състояние на проекта, предназначени за възложителя. „Документация по проекта без празноти“ е „важна не само за ръководителя на проекта, но и при смяна или отпадане на някой сътрудник“ (Zell, 2013, S. 118).

Писменото или визуално документиране (фото-протоколи) са от голямо значение за учредителните проекти. Често първото събиране на идеи, плановете за действие или протоколи от обсъждания могат да се използват по-късно, за да се продължи работата по тях. Ръководителят на проекта (менторът) би

трябвало още на първата среща да обърне внимание на значението на документацията и заедно с групата да избере отговорник за това.

#### *D - Към приключването на проекта*

„Приключването на проекта обхваща онези дейности от един проект, които служат за приключаване на всички процеси по проекта и по неговото управление и да се достигне до приемане на проекта“ ([www.projektmagazin.de/glossarterm/projektabschluss](http://www.projektmagazin.de/glossarterm/projektabschluss)). В заключителен семинар ръководителят на проекта и екипа по проекта трябва да дадат обратна връзка на възложителя и други заинтересовани лица. Резултатите от проекта се документират освен това в заключителен доклад. В лични разговори за обратна връзка се оценяват постиженията и поведението. На заключителното тържество възложителят и ръководителят на проекта могат да благодарят на екипа и да мотиват членовете за нови задачи. Наред с архивирането на документацията по проекта е важно заедно да се определят научените уроци за бъдещи проекти.

В семинара за начинаещи предприемачи при приключване на подзадачите се рефлектират постигнатите резултати.

#### Научени уроци

Като ментор Вие сте ръководили групата при изпълнение на първата подзадача „Разработване на бизнес идея“. В края на тази фаза трябва заедно с групата да рефлектирате работата и постигнатите резултати.

При това можете да подготвите анализ на силните и слабите страни под формата на допитване с карти (Endler, 2015, S. 58). Въпросите се визуализират на плакат. Всеки участник записва силните и слабите страни на картата и я закрепва на подготвения плакат.


	
Какво се получи добре?	Какво не беше добре?
Какъв положителен опит придобихте?	Къде имаше затруднения?
Какви положителни резултати имаше?	Каква цел не постигнахме?
Какво ще запазим?	Какво искаме да направим по друг начин?

Таблица 9: Пример за въпроси за анализ на силните и слабите страни

Обсъдете с групата упоменатите аспекти и (различните) възприятия. Запазете това, което може да се научи за следващите стъпки в проекта.

#### За Заключителния отчет по проекта

<b>Наименование на проекта</b>	
<b>Възложител</b>	
<b>Ръководител на проекта</b>	
<b>Срок на проекта (от до)</b>	
<b>Резултати от проекта</b>	
<b>Приемане</b>	
<b>Оценка на проекта</b>	
<b>Степен на постигане на целта</b>	
<b>Постигнато качество</b>	
<b>Размер на разходите</b>	
<b>Необходимо време</b>	
<b>Придобити знания</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положителни впечатления</li> <li>• Потенциали за подобряване</li> </ul>	

Фиг. 15: Образец за заключителен отчет по проекта (Alam &amp; Gühl, 2016, S. 152)

Алам & Гюл (2016) препоръчват горе посочената структура. В нея се отчитат не само постигнатите цели или качеството на резултатите, но и положителните придобити знания и потенциал за подобряване. Тук може да се използват научените уроци, които могат да се обобщят според горе посочения образец.

Краят на проекта би могъл да се използва, за да се потърсят целесъобразни последващи проекти. „Какво е възможно, за да се разшири резултатът от проекта или да се подобри още?“ (Alam & Gühl, 2016, S. 117). Този въпрос би могъл да се постави в края на семинара за начинаещи предприемачи, за да се продължат в бъдеще възникналите бизнес идеи и добрата екипна работа.

## Обобщение

В тази глава се запознахте с фазите на проекта. За постигане на целите по проекта, към които се стремите, ръководителят на проекта (менторът) поставя в отделните фази много различни задачи. Те се отнасят за подчинени въпроси по управлението на ниво проект, модерацията на срещите по проекта, комуникацията с възложителите/организаторите или подсигуряването на придобитите знания. За целта на разположение на ръководителя на проекта са чек-листи и планове за действие.



### Задача за упражнение 6:

В ролята Ви на ментор планирате среща по проекта във връзка с подзадача „Разработване на бизнес идея“. Направете проект за кратка програма (агенда).





## 2.7. Извод & решения

Модулът е изготвен в рамките на проект на ЕС Enterprise+. Концепцията е разработена по-специално за хора, които на базата на професионалния си опит и педагогическите си способности подпомагат млади хора при рабработване на бизнес идеи. За целта са адаптирани основополагащи концепции, методи и инструменти от управлението на проекти за специфичната ситуация на ученически предприятия и учредителни проекти в семинари за начинаещи предприемачи.

В този контекст пред менторите и техните възпитаници се поставя изискване за няколко дни да се разработи изпълнена с респект и ефективна работна основа и в рамките на учредителния екип да се разработи устойчива бизнес идея. Това представлява особено предизвикателство за всички участници - организатори, ментори и техните възпитаници. Поставят се специални изисквания с оглед на

### Методологичната и социална компетенция на участниците

- управленски способности на менторите
- боравене с пречки и конфликти между ментор и възпитаник както и в работните групи
- използване на подходящи инструменти за управление на ученическо предприятие респ. семинар за начинаещи предприемачи

във фазите на проекта: подготовка/дефиниране, планиране, провеждане и приключване на проекта.

За да се онагледят представените теми и да се даде поглед на читателите относно работата като ментор (или организатор) на проекти от такъв тип, сме избрали историята на Ханс Харт. Описаните от него ситуации и зададени въпроси са взети отчасти от натрупания опит от проекта, който сме придобили от страните-партньори по проекта.

За да можете да проверите успеха си при ученето, в заключение са дадени указания за възможни решения на задачите за упражнение 1 – 6.

### Решение към Задача 1:

Подготовка на проекта 1+2, планиране на проекта 4 + 6, провеждане на проекта 7 + 9, приключване на проекта 10, във всички фази 13 + 14.

### Решение на Задача 2:

Кандидат 1 би могъл да предостави на участниците своя дългогодишен опит от областта на управление на качеството в машиностроително предприятие. В неговата функция като одитор той вероятно е свикнал да работи с различни групи от сътрудници, по-специално в контекста на непрекъснати проекти за подобряване. Неговите знания по управление на проекти са описани само като основни. С помощта на модула би могъл да опресни липсващите знания. За този кандидат говори мотивацията му да се ангажира социално и готовността да приема обратна връзка и да търси решения.

Докато Кандидат 1 работи в традиционен бранш и е по-скоро близко до производството, Кандидатката под № 2 ръководи развитието на персонала в бързо развиваща се фирма. Тя сама се е обучавала в управление на проекти и се интересува от новите медии. Тя вероятно е по-добре запозната с

потребностите и жизнените навици на възпитаниците отколкото Кандидат 1. Тя разполага с управленски опит, иска да предостави учредителни идеи и да се развие в задачата като ментор.

Кандидат 3 има собствена фирма и като консултант в областта на ИТ е запознат с методите на управление на проекти. Има опит в ръководене на екипи по проекти и би могъл да го приложи незабавно в семинара за начинаещи предприемачи. Неговата мотивация произтича по-малко от социални подбуди както при Кандидат 1 или от антажизъм за учредяване на бизнес както при Кандидатка 2, а от желанието чрез менторската дейност да придобие нови професионални проекти. Във взаимодействие тези трима ментори могат да предоставят на своите възпитаници ценни перспективи. Всички трябва да бъдат поканени на интервю.

### Решение на Задача 3:

По правило менторите разполагат въз основа на (дългогодишния) си професионален опит със специфични специализирани и методологични компетенции, които в контекста на консултирането на начинаещи предприемачи могат да бъдат съгласувани. За консултантската работа и за съпътстването на възпитаниците респ. на учредителни екипи те преди всичко трябва да носят социални и собствени компетенции и съответно да рефлектират ролята си като ментор.

### Решение към Задача 4:

Групите преминават фазите преди да са напълно способни за работа. Във фазата на формиране участниците започват да се възприемат като членове на група. Опитват почвата и се ориентират. Фазата на съвместното опознаване трябва да се въведе с един рунд за запознанство (виж също методически куфар). Менторът би могъл да започне със собственото си представяне. Кагато допълнително към фактите разказва и нещо за хобитата или семейството си, той дава насока и за развитие на отворена култура на групата. След представянето задачата би могла да бъде представена или съвместно формулирана. „Във всеки случай първо в групата може да се дискутира и анализира, кое е от голямо значение за идентифицирането със задачата и резултатите от работата. Отделните работни пакети на членовете трябва да се дефинират в обща дискусия, чрез което се създава отворена, изпълнена с доверие работна атмосфера“ (Franken, 2010, S. 185).

### Решение на Задача 5:

Поведението на члена на екипа сочи към обективна и лично-емоционална съпротива (виж фиг. 8 и 9). С помощта на светкавичен разговор (виж методически куфар) бихте могли да получите обратна връзка за настроението в екипа или за отворени въпроси. Ако пречките в груповата дискусия не могат да се изяснят напълно, се препоръчва в почивката да се проведе разговор на четири очи с члена на екипа относно поведението му и грижливо да се изяснят причините за това.

### Решение към Задача 6:

#### Програма (Агенда)

1. Поздравление и цели на съвещанието - ръководител на проекта
2. Определяне на протоколчик - ръководител на проекта
3. Кратки отчети за статуса: „По какво работя в момента? Какви трудности са изникнали? Къде се нуждаем от помощ?“ – всички участници
4. Съгласуване на следващите стъпки – ръководител на проекта и всички



## 2.8. Методически куфар за менторите

**Забележка:** този куфар би трябвало да се допълни с инструменти, специфични за отделните страни. С това бихме имали подобен начин на процедиране като при Модул 1. Инструментите биха могли да се комплектоват от протоколите или чрез обратна връзка с партньорите по проекта. Свързано с флага на съответната страна могат да се причислят културно съгласувани, изведени от опита по проекта методи.

### Създаване на екип

#### *Ситуацията:*

Участниците са поканени на семинар за начинаещи предприемачи и са разпределени в групи. Те не се познават помежду си и имат затруднения да намерят мястото си в групата. Цялата група изглежда изгубена и спешно се нуждае от ориентация и структура.

#### *Водещ въпрос:*

Какво може да направи менторът в началото на семинара за начинаещи предприемачи, за да даде ориентация на групата и да инициира учене в групата?

#### *Методи:*

##### Интервюиране на участниците

Интервютата са подходящи като начало, когато участниците не се познават. При това двама участници се интервюират един друг въз основа на въпроси, които са им дадени предварително. Въпросите могат да бъдат пъстро размесени, т.е. наред с базовата лична информация да има и въпроси за мотивацията и очакванията на участника, а също и въпроси по съдържанието. Също така и интригуващи въпроси от личната сфера (например „Нещо, което никой тук не би очаквал от мен...“) могат да улеснят съвместното запознаване.

След 10-15 минути участниците се представят един друг в групата.

##### Запитване на очакванията

Всеки участник получава карти, на които може да напише очакванията си за семинара. Участниците закрепват картите на табло и менторът обсъжда с тях очакванията им. Очакванията трябва да се обработят в хода на семинара за начинаещи предприемачи или да се обсъдят. Промените в програмата на семинара за начинаещи предприемачи могат и трябва да се извършват въз основа на очакванията и желанията на участниците.

##### Разработване на правила за поведение

В началото на семинара за начинаещи предприемачи участниците разработват в пленум съвместен каталог с правила. Те изясняват, как например на заседанията на екипа искат да общуват помежду си.

Правилата трябва да са формулирани позитивно, например да се изслушваме и да имаме възможност да се изказваме, да толерираме другите мнения, точност, отвореност за критика

Този каталог с правила се подписва от всички, закача се и създава по този начин обвързаност.

### Бърз разговор

Барзият разговор в началото и края на едно заседание по проекта е подходящ в група с максимум 20 участници. Той помага на Вас и на участниците да се получи обратна връзка за настроението в екипа, за възприемането на съвместната работа, за мнения по темата на проекта или за отворени въпроси.

За бързия разговор задайте водещ въпрос, който искате да проследите, например „в днешното заседание ми помогна ...“, „за по-нататъшната ни работа имам желание ...“ Всеки участник казва 1-2 изречения, които не се коментират от другите. Напишете изказванията на флипчарт.

## 2.9. Полезна литература

- Alam, D., & Gühl, U. (2016). *Projektmanagement für die Praxis. Ein Leitfaden und Werkzeugkasten für erfolgreiche Projekte*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bandura, A. (1994). *Lernen am Modell*. Klett-Cotta.
- Belbin, M. (2010). *Team Roles At Work*. Oxford: Butterworth Heinemann Verlag.
- Bell, S., Harkness, S., & White, G. (2008). *Storyline Past, Present & Future*. Glasgow: Enterprising Careers, University of Strathclyde.
- Berkun, S. (2008). *Making Things Happen: Mastering Project Management*. Diverse: O'Reilly and Associates.
- Bruch, H., & Kuhnert, B. (März 1994). Projekte als Kernelement einer ganzheitlichen Flexibilisierungsstrategie. *Arbeit*, S. 220-237.
- Cobb, A. (2011). *Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DIHK. (2016). *Gründungsinteresse sinkt auf neuen Tiefpunkt - DIHK-Gründerreport 2016*. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
- Endler, S. (2015). *Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten*. Hamburg: AOL Verlag.
- Franken, S. (2010). *Verhaltensorientierte Führung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Franz, H.-W., & Kopp, R. (2010). *Kollegiale Fallberatung. State of th Art und organisationale Praxis*. Bergisch Gladbach: Verlag Andreas Kohlhage.
- Frey, U. (Mai 2015). [https://www.alexandria.unisg.ch/246324/2/ku14\\_mai15\\_de.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/246324/2/ku14_mai15_de.pdf).
- Gellert, M., & Nowak, C. (2010). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*. Meezen: Limmer Verlag.
- Hays. (2015). *Von starren Prozessen zu agilen Projekten*. Mannheim: Hays AG  
<https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-Von+starren+Prozessen+zu+agilen+Projekten-2015.pdf>.
- Heinrich, H. (2014). *Systemisches Projektmanagement. Grundlagen, Umsetzung, Erfolgskriterien*. München: Hanser Verlag.
- Karavul, B. (2016). *projektmanagement-handbuch-das-online-handbuch-fuer-projektmanager*. Von Umgang mit Widerstand im Projektmanagement: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand/> abgerufen
- Kostka, C., & Mönch, A. (2009). *Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. München: Hanser Verlag.

- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., & Wüst, R. (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Litke, H.-D. (2004). *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. München: Hanser Verlag.
- Retzmann, T., & Dinh, A. (2016). Selbstlernmodul Entrepreneurship Assessment. *MODUL 1: Potenzialanalyse bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen*.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2014). *Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schmidt, T. (2015). *Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. 5. Auflage*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Solga, M., Ryschka, J., & Mattenklott, A. (2008). Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung* (S. 19-33). Wiesbaden: Gabler.
- Wastian, M., Braumandl, I., & von Rosenstiel, L. (2009). *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Zell, H. (2013). *Projektmanagement - lernen, lehren und für die Praxis*. Norderstedt: Books on Demand.



## 2.10. Информация за контакти

Моля свържете се с нас, ако имате въпроси:

<b>Д-Р МАРТИН КРЪОЛ</b> <b>КООРДИНАТОР ПО ПРОЕКТА</b>	<b>КРИСТИНА БУРОВА</b> <b>ОТГОВОРНИК ЗА ПРОЕКТА</b>
	
<p>тел. +49 234 32 23293</p> <p><a href="mailto:Martin.kroell@rub.de">Martin.kroell@rub.de</a></p>	<p>тел. +49 234 32 21185</p> <p><a href="mailto:burova@iaw.ruhr-uni-bochum.de">burova@iaw.ruhr-uni-bochum.de</a></p>