



Shaping the Employees of the future by strengthening intrApreneurial skills & mindset

2020-1-UK01-KA202-079094

РЪКОВОДСТВО И ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ОБУЧИТЕЛИ ОТ ЦПО

Уебсайт на курса: <https://seal-hub.eu/login/index.php>

Съветваме ви да запазите копие от този инструментариум в личните си файлове, за да го използвате, когато кандидатствате за бъдещи онлайн учебни материали.



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

Project Number: 2020-1-UK01-KA202-079094

СЪДЪРЖАНИЕ

Ръководство за инструментариум	4
Какво е инструментариум?	4
За какво се използва инструментариумът?	4
Какви видове документи има в инструментариума?	4
Общо описание на модула	6
Описание на модул 1:	6
Методики на обучение:	6
Описание на модул 2:	6
Методики на обучение:	6
Материали	7
Уроци към Модул 1:	7
Уроци към Модул 2:	7
Учебни цели на обучаемите	8
Учебни процедури	9
Методология на трансформиращото обучение:	9
Разпределение на темите	10
Модул 1	10
Урок 1: Въведение в бизнес управлението	10
Урок 2: Въведение във финансовия мениджмънт	11
Урок 3: Изграждане на капацитет и иновации	13
Урок 4: Творческо мислене	14
Урок 5: Личностно развитие	15
Урок 6: Междупличностни и комуникационни умения	16
Урок 7: Управление на времето и стреса	17
Урок 8: Организационни умения	19
Урок 9: Решаване на проблеми и критично мислене	20
Модул 2	21
Урок 1: Бизнес мениджмънт и стратегическо управление	21

Урок 2: Управление на проекти	23
Урок 3: Аналитични умения и умения за решаване на проблеми	24
Урок 4: Личностно развитие	25
Урок 5: Творческо мислене и иновации за мениджъри и ръководители на екипи	26
Урок 6: Комуникация и разрешаване на конфликти	28
Урок 7: Ръководство и управление на екип	29
Отзиви от пилотните дейности	31
Инструментите, които МСП и обучаващите в ЦПО могат да използват	34
Политически доклади	43
Източници	72

РЪКОВОДСТВО ЗА ИНСТРУМЕНТАРИУМ

Какво е инструментариум?

Инструментариумът е колекция от надеждни и достъпни инструменти за служители на първа линия, които им позволяват да научат за проблем и да идентифицират решения. Той може да улесни преминаването от теорията към практиката и често се фокусират върху един предмет или аудитория.

За какво се използва инструментариумът?

Целта на един инструментариум е да предостави практически съвети и насоки по проблем, който предизвиква безпокойство или е от особено значение, най-вече когато темата се появява или се развива, а добре установени техники за разрешаването му все още не са широко възприети. Инструментариумът може също така: • да създаде ефективност за членовете на персонала, които не трябва да измислят наново колелото чрез събиране и споделяне на информацията, от която се нуждаят; • Улесняване на широкото приемане на определена най-добра практика или концепция в професията, така че обучаемите да бъдат обслужвани по-добре; и • Подобряване на качеството на услугите за обучаеми.

Какви видове документи има в инструментариума?

Този инструментариум се състои от документи, пряко свързани с прилагането на отлични практики за вътрешно предприемачество, наричано също *интрапренерно*. Той съдържа инструкции и ресурси за установяване и предоставяне на качествени основни знания, способности и компетенции за служители, които се стремят да подобрят своите вътрешнопредприемачески аспекти, както и за мениджъри на средно и по-ниско ниво, които желаят да развият свои собствени вътрешнопредприемачески аспекти и да подкрепят вътрешнопредприемачеството сред членовете на своя екип както и насоки относно основните правила, законодателство и институции. Инструментариумът не включва изследователски или теоретични документи, отнасящи се до

аспектите на вътрешното предприемачество, тъй като те са достъпни на основния уебсайт на проекта SEAL: <https://seal-hub.eu/login/index.php>

Когато разглеждате категориите на инструментариума, ще видите списък с имена на документи, придружени от кратко описание на съдържанието на документа и раздел, обясняващ защо този документ е вероятно да ви бъде от полза.

ОБЩО ОПИСАНИЕ НА МОДУЛА

Описание на модул 1:

Този модул предоставя основни знания, умения и компетенции за служителите, които имат за цел да подобрят своите вътрешнопредприемачески нагласи.

Резултати от обучението:

Резултатите от обучението на този модул имат за цел да увеличат вашите знания, да развият вашите умения и компетенции и да променят вътрешнопредприемаческите нагласи.

Методики на обучение:

Методиките, възприети при преподаването на този модул, са базирани на предизвикателства, следват трансформативно обучение, използват визуални материали и насърчават саморазмисъл.

Описание на модул 2:

Този модул предоставя основни знания, умения и компетенции за средни и по-ниски мениджъри, които желаят да изградят свои собствени вътрешнопредприемачески аспекти, но също така насърчават вътрешнопредприемачеството за членовете на техния екип.

Резултати от обучението:

Резултатите от обучението на този модул имат за цел да увеличат вашите знания, умения и компетенции, да променят нагласите и да овластят и мотивират към установяването на вътрешна предприемаческа култура в организацията.

Методики на обучение:

Методиките, възприети в преподаването на този модул, са методът „връстници-връстници“, трансформативното обучение, използването на визуален материал, както и обучението чрез действие.

МАТЕРИАЛИ

Уроци към Модул 1:

1. Въведение в бизнес управлението
2. Въведение във финансовия мениджмънт
3. Изграждане на капацитет и иновации
4. Творческо мислене
5. Личностно развитие
6. Междуличностни и комуникационни умения
7. Управление на времето и стреса
8. Организационни умения
9. Решаване на проблеми и критично мислене

Уроци към Модул 2:

1. Бизнес мениджмънт и стратегическо управление
2. Управление на проекти
3. Аналитични умения и умения за решаване на проблеми
4. Личностно развитие
5. Творческо мислене и иновации за мениджъри и ръководители на екипи
6. Комуникация и разрешаване на конфликти
7. Лидерство и управление на екип

УЧЕБНИ ЦЕЛИ НА ОБУЧАЕМИТЕ

Като участвате пълноценно в този курс, трябва да можете да:

Оценка за саморазмисъл:

Отнася се за обучаемите, които прецеждат работата си и отразяват процеса на обучение. По този начин те могат да поемат отговорност за собственото си обучение и своя напредък, да идентифицират слабите и силните страни, да открият области на интерес, да се свържат по-добре с учебния материал и учебния процес, както и да усвоят нови знания и умения, като ги направят подходящи за техните собствени лични истории, стремежи и цели. Освен това оценката на саморазмисъл не се възприема като външна критика и следователно е по-подходяща за възрастни обучаеми и професионални обучаеми, които са овластени да поемат отговорност върху своя учебен път и да го приспособят към своите нужди. Може също така да помогне за задълбочаване на разбирането на концепции и идеи, да създаде смислени и полезни връзки с други обучаеми, да допринесе за среда на обучение за сътрудничество и да предложи повече възможности за продуктивно ангажиране без недостатъците на процеса на външно оценяване, който може да се възприема като отрицателен, стресиращ или безсмислен.

Методология и оценка на обучението тип „връстници-връстници“:

Методологията за учене от връстници се основава на принципите на когнитивната психология и често се прилага в различни учебни условия, за да насърчи взаимодействието на обучаемите с други обучаеми, за да популяризират взаимно своите учебни цели и цели. Въпреки че също така се прилага широко във формални образователни среди и училища, този метод може да бъде и полезен инструмент за обучение на възрастни в професионални среди в рамките на организация, като позволява на служителите да взаимодействат с професионалисти в други отдели и на други позиции и да получат достъп до богатство от знания, информация и умения, които иначе биха били загубени. Особено в рамката на развиване и подхранване на вътрешнопредприемачески умения, от съществено значение е обучаемите да взаимодействат с други обучаеми – без ограниченията на

йерархична структура – за да придобият по-нататък знания и да развият своите професионални и междуличностни умения и качества.

УЧЕБНИ ПРОЦЕДУРИ

[Съвет: Обяснете как ще се използва времето за курса с различни методи на обучение и режими, които планирате да приложите. Основната обосновка и ползите трябва да са очевидни.]

Методология на трансформиращото обучение:

Трансформиращото обучение, както е формулирано от Джак Мезироу, е особено подходящо за обучение на възрастни и младежи и следователно може да се прилага в множество условия, включително бизнеси и организации. Основната предпоставка на тази теория / методология е, че обучаемите коригират своето мислене въз основа на нова информация, използвайки критичен преглед и размисъл, така че да могат да осмислят нови и променящи се среди, настройки и възгледи за света. Докато хората се учат, те намират нови начини да осмислят собствения си живот и разбирането си за това, което се случва около тях. Според Мезироу трансформиращото обучение се състои от инструментално обучение и комуникативно обучение. Инструменталното обучение е ориентирано към решаване на проблеми и причинно-следствени връзки (причинно-следствени връзки между събития), докато комуникативното обучение се отнася до това как хората съобщават своите чувства, нужди и желания.

Тъй като тази методология за обучение / учене не само взема предвид придобитите знания и умения, но също и – най-важното – промяната в нагласите, перспективите и възгледите, тя може да се използва за подпомагане на установяването, подхранването и растежа на вътрешнопредприемачески качества за всички нива на служителите, което ще бъде очевидно, както в техните лични кариерни пътеки, но също така и в организациите, в които са наети. Използвайки методологията на трансформативното обучение, обучителният курс ще насърчи придобиването на знания, умения и нагласи и също така ще даде възможност за устойчивост на вътрешнопредприемаческите нагласи на обучаемите.

РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ТЕМИТЕ

Модул 1

Урок 1: Въведение в бизнес управлението

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none">• Въведение в бизнес управлението
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none">• Какво е бизнес управление? (дефиниции, преглед)• 2 теории за управление на бизнеса (теория за управление на системи, теория X и теория Y)• Управление на гледна точка на процеса (разбиране на бизнес процесите и ефективното им използване за насърчаване на вътрешното предприемачество)• Вземане на бизнес решения• Разбиране на бизнес средата, прилагане за настоящето и обучение за бъдещето, казуси и примери от реалния живот.
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none">• Повишени познания и солидна научна основа по отношение на бизнес управлението.• Нови умения, които позволяват по-добро разбиране на бизнес/организационната среда и използването и прилагането на инструменти и процеси, допринасящи за вътрешното предприемачество.

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> • Промяна на нагласите към по-приобщаваща среда с участие, възможна от по-широката перспектива, която служителят придобива чрез това звено.
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> • Учебни бележки, академични ресурси, интернет ресурси.
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Тест с избираем отговор, състоящ се от 10-15 въпроса. Упражнения за саморазмисъл, партньорска проверка и обратна връзка.
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Базирана на предизвикателства (изразени в малки задачи за изпълнение и въпроси, на които трябва да се отговори) и методология на трансформативно обучение (за повече информация относно трансформативното обучение, моля, посетете съответния раздел).
Предложени дейности	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнения за анализ на процеси в малки групи, задачи за обратна връзка от връстници

Урок 2: Въведение във финансовия мениджмънт

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> • Въведение във финансовия мениджмънт
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> • Какво е финансов мениджмънт (дефиниции, примери, казуси) • Защо финансовото управление е от значение за вътрешния предприемач? • Осмисляне на отчетите за финансово управление • Разбиране на ресурсите и записите за финансово управление

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ● Основни неща за бюджетирание (създаване на бюджети, преглед на бюджети, разбиране на бюджетите)
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> ● Повишени познания по отношение на финансовите аспекти на даден бизнес (независимо дали е отдел, звено, бизнес, организация или сектор) ● Повишени умения за осмисляне на финансови документи и отчети, създаване и актуализиране на отчети и записи и използване на финансова информация, за да се даде възможност за по-добро и по-ефективно вземане на решения в рамките на предприемачеството. ● Промяна в отношението към по-холистичен подход към задачите, свързани с работата, и желание и способност за включване на по-широко финансово разбиране във всяка бизнес роля.
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> ● Учебни бележки, интернет ресурси, публикувани ръководства (напр. <i>Основни неща за финансовото управление на Citibank за предприемачите</i> и т.н.)
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> ● Тест с избираем отговор, състоящ се от 10-15 въпроса. Упражнения за саморазмисъл, партньорска проверка и обратна връзка.
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> ● Базирана на предизвикателства (изразени в малки задачи, които трябва да бъдат изпълнени, и въпроси, на които трябва да се отговори) и методология на трансформативно обучение (за повече информация относно трансформативното обучение, моля, посетете съответния раздел).

Урок 3: Изграждане на капацитет и иновации

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none">● Изграждане на капацитет и иновации
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none">● Какво е изграждане на капацитет и как се прилага към хора, отдели, организации и предприятия?● Какво е иновация и как може да се приложи към работна роля, работа, задача, процес, отдел, организация или бизнес.● Какво е иновативен служител? (черти, характеристики, нагласи)● Какво е изграждане на капацитет за иновации? Балансиране на изследването и експлоатацията в организационното обучение.● Казуси и примери от реалния живот
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none">● Повишени познания по отношение на изграждането на капацитет и иновациите● Повишени умения, свързани с култивирането и поддържането на новаторски подход към задачи, свързани с работата, и способността за изграждане на капацитет в рамките на работна роля, отдел, работен процес и т.н.● Набор от нагласи, съответстващи на вътрешното предприемачество и неговите аспекти на иновации и изграждане на капацитет.
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none">● Бележки за модула, материали, свързани с многостранна организационна култура и вътрешно предприемачество, ресурси, отнасящи се до иновациите и изграждането на капацитет.

Категория	Описание
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Преглед и анализ на казуси, упражнения за саморазмисъл, партньорска проверка и обратна връзка.
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Базирана на предизвикателства (изразени в малки задачи, които трябва да бъдат изпълнени, и въпроси, на които трябва да се отговори) и методология на трансформативно обучение (за повече информация относно трансформативното обучение, моля, посетете съответния раздел).

Урок 4: Творческо мислене

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> • Творческо мислене
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> • Дефиниции и характеристики на творческото мислене • Индивидуална креативност и творческо мислене • Създаване на работна среда, благоприятна за творческо мислене • Техники за творческо мислене • Казуси и примери
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> • Повишени познания за това какво е творческо мислене, инструментите и техниките, свързани с него • Творчески умения, създадени и подобрени чрез учене и размисъл • Овластяване към творческо мислене както в работна среда, така и извън нея

Категория	Описание
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> • Бележки по модули, интернет ресурси, онлайн инструменти
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнения за саморазмисъл, партньорска проверка и обратна връзка, групови дейности и мини семинари (ако е възможно)
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Базирано на предизвикателства и трансформативно обучение

Урок 5: Личностно развитие

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> • Личностно развитие
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> • Какво е личностно развитие? Дефиниции и приложения за вътрешно предприемачество • Умения и характеристики за личностно развитие (самосъзнание, самопознание, самочувствие и др.) • Личностно развитие за вътрешни предприемачи (развитие на таланти, подобряване на кариерното ориентиране, изграждане на пригодност за заетост, изпълнение на стремежи)
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> • Повишени познания относно аспектите на личностното развитие • Създаване на умения, свързани с личностното развитие • Нагласи, благоприятстващи личностното развитие и установяването на пълноценна кариера.
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> • Учебни бележки, интернет ресурси, казуси и препоръки

Категория	Описание
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> Упражнения за саморазмисъл и партньорска обратна връзка и преглед
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> Метод „връстник-връстник“, трансформативно

Урок 6: Междуличностни и комуникационни умения

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> Междуличностни и комуникационни умения
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> Активно слушане Преговори Убеждаване Емоционална интелигентност Разрешаване на конфликти Взимане на решение Работа в екип Асертивност Културно съзнание Бизнес комуникация Практически дейности и идеи за семинари

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> • Значението на комуникацията при управлението на стреса и устойчивостта
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> • Повишени познания относно това какво представляват междуличностните умения и как те допринасят за вътрешното предприемачество • Осъзнаване на уменията, идентифицирани в единицата • Мотивация към нагласи, които насърчават и поддържат гореспоменатите междуличностни и комуникационни умения
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> • Учебни бележки, интернет ресурси, интерактивни ресурси
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Тест с множество възможности за избор, упражнения за саморазмисъл, обратна връзка и преглед
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформативно учене

Урок 7: Управление на времето и стреса

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление на времето и стреса
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> • Какво е управление на времето? • Каква е връзката между управлението на времето и управлението на стреса? • Анализ на Парето (80/20), техника за управление на времето • Техниката <i>Pomodoro</i> • Техниката <i>Getting Things Done</i>

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ● Методът за бързо планиране ● Матрицата на Айзенхауер ● Какво е стрес? ● Краткосрочни стратегии за облекчаване на стреса на работното място ● Дългосрочни стратегии за облекчаване на стреса на работното място ● Комуникационни стратегии за ефективно управление на стреса и времето
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> ● Повишени познания за взаимовръзката между времето и стреса ● Повишени познания за управлението на времето и стреса и факторите, допринасящи за всеки от тях ● Умения, свързани с по-ефективно управление на времето и стреса ● Проактивно и реактивно отношение към управлението на времето и стреса
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> ● Учебни бележки, интернет ресурси, тестове за самооценка
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> ● Упражнения за саморазмисъл, партньорска проверка и обратна връзка.
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> ● Трансформативно обучение, кооперативно обучение

Урок 8: Организационни умения

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none">● Организационни умения
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none">● Какви са желаните организационни умения за вътрешния предприемач и защо са важни?● Сътрудничество● Делегиране● Съвместна дейност● Планиране● Приоритизиране● Водене на отчетност● Баланс между работата и живота
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none">● Повишени познания за това какво представляват организационните умения и как те допринасят за вътрешното предприемачество● Повишени познания за всяко от споменатите организационни умения, по отношение на това какво представляват и как допринасят за цялостното вътрешно предприемачество.● Развитие, установяване и подобряване на организационните умения, които служителите вече притежават или се надяват да придобият.● Овластяващо отношение към максимизиране на организационните умения, които служителите притежават.

Категория	Описание
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> Учебни бележки, интернет справка, тестове/въпросници за самооценка
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> Саморазмисъл, партньорска проверка и обратна връзка
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> Трансформативно и колаборативно

Урок 9: Решаване на проблеми и критично мислене

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> Решаване на проблеми и критично мислене
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> Какво е решаване на проблеми и критично мислене и защо са важни за вътрешните предприемачи? Наблюдение Анализ Извод Комуникация Решаване на проблеми в екип Подходът в 5 стъпки за решаване на проблеми Дизайн мислене за решаване на проблеми Техниката с 5 защо Техниката на скитника

Категория	Описание
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> • Повишени познания за това какво е критично мислене и каква е връзката му с решаването на проблеми • Повишено осъзнаване защо критичното мислене и решаването на проблеми са важни за вътрешния предприемач • Повишени знания по отношение на различни техники • Умения, свързани с решаване на проблеми и критично мислене • Отношение към ефективно критично мислене и ефективно решаване на проблеми
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> • Учебни бележки, интернет ресурси, интерактивни ресурси
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнения за саморазмисъл и партньорска проверка и обратна връзка
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформативно учене

Модул 2

Урок 1: Бизнес мениджмънт и стратегическо управление

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес мениджмънт и стратегическо управление
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес мениджмънт за МСП • Управление на бизнеса за по-големи организации / компании

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ● Въведение в стратегическото управление (дефиниции, теории, примери) ● Стратегия на петте Р ● Оценка и установяване на стратегическа посока ● Събиране и анализ на данни ● Проектиране на планове за действие ● Изпълнение на планове за действие ● Оценяване на действията и прилагане на ревизии и корекции
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> ● Повишени познания по отношение на управлението на бизнеса с фокус върху управлението на отдели, звена, екипи. ● Повишени познания по отношение на стратегическото управление и разбиране за това как стратегическото управление може да бъде от полза за отделните вътрешни предприемачи, а също и за цели звена, отдели, екипи и бизнеси. ● Развитие на умения за управление и стратегическо мислене, които са от решаващо значение за вътрешните предприемачи. ● Създаване и подхранване на нагласи, които овластяват и подкрепят визията, лидерството, както и ежедневно управление.
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> ● Учебни бележки, онлайн ресурси, казуси

Категория	Описание
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Саморазмисъл, кратки тестове с избор
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформативно учене

Урок 2: Управление на проекти

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление на проекти
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> • Въведение в управлението на проекти (дефиниции, теории, примери) • 5-те етапа на управление на проекта (иницииране, планиране, изпълнение, мониторинг, закриване) • Вътрешното предприемачество в управлението на проекти • Казуси
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> • Повишени познания относно управлението на проекти като цяло • Познаване на различните инструменти и стратегии за управление на проекти • Развитие на умения, свързани с вътрешнопредприемаческите аспекти на управлението на проекти • Промяна на нагласите към вътрешнопредприемачески подход за дейности по управление на проекти.
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> • Учебни бележки, интернет ресурси, публикации

Категория	Описание
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Саморазмисъл, кратки тестове, партньорска обратна връзка и преглед
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформативно учене

Урок 3: Аналитични умения и умения за решаване на проблеми

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> • Аналитични умения и умения за решаване на проблеми
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> • Какво представляват аналитичните умения и защо са важни за вътрешното предприемачество? • Комуникация, креативност, критично мислене, анализ на данни, изследвания, • Какво е решаване на проблеми? (дефиниции, теории, примери) • 4 стила за решаване на проблеми за вътрешни предприемачи (социално чувствително мислене, логическо мислене, интуитивно мислене, практическо мислене) • 10 стратегии за решаване на проблеми (познайте и проверете, направете таблица/диаграма, нарисуйте картина или диаграма, разиграйте проблема, намерете модел или използвайте правило, проверете за уместна или неуместна информация, намерете малки части от по-голям проблем, направете списък).
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> • Повишени познания за аналитичното мислене и решаването на проблеми

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ● Осъзнаване на различни умения и стилове за решаване на проблеми ● Развитие и подобряване на уменията, свързани с аналитичното мислене и решаването на проблеми. ● Осъзнаване на взаимовръзката и връзката между вътрешното предприемачество и различните инструменти, техники и стилове за решаване на проблеми ● Мотивация за развитие на по-нататъшни умения за анализ и решаване на проблеми.
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> ● Учебни бележки, интерактивни ресурси, изследвания и публикации
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> ● Саморазмисъл, практически упражнения, групови упражнения, партньорска проверка и обратна връзка
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> ● Трансформативно и колаборативно

Урок 4: Личностно развитие

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> ● Личностно развитие
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> ● Какво е личностно развитие? Дефиниции и приложения за вътрешни предприемачи, ръководители на екипи и мениджъри. ● Умения и характеристики за личностно развитие (самосъзнание, самопознание, самочувствие и др.)

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ● Лично развитие за вътрешни предприемачи (развитие на таланти, подобряване на кариерното ориентиране, изграждане на пригодност за заетост, изпълнение на стремежи) ● Подкрепа на членовете на екипа, служителите и служителите в тяхното лично развитие.
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> ● Повишени познания относно аспектите на личностното развитие ● Създаване на умения, свързани с личностното развитие ● Нагласи, благоприятстващи личностното развитие и установяването на пълноценна кариера.
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> ● Учебни бележки, интернет ресурси, казуси и препоръки.
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> ● Упражнения за саморазмисъл и партньорска обратна връзка и преговор
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> ● „Връстник-връстник“, трансформативно

Урок 5: Творческо мислене и иновации за мениджъри и ръководители на екипи

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> ● Творческо мислене и иновации за мениджъри и ръководители на екипи
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> ● Какво е творческо мислене и как служи на вътрешното предприемачество?

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ● Създаване на подходяща среда за творчество. Подпомагане на творческото мислене, насърчаване на вдъхновение и мотивация. ● 10-те вида иновации на Доблин ● 4 стъпки на иновация (наблюдавайте проблемите, разработвайте решения, изпробвайте, оценявайте) ● Техники и инструменти (процедура на Шарет, метод на Крофърд за писане, техника на Скампер) ● Казуси
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> ● Повишени познания и осведоменост по отношение на творческото мислене и иновациите ● Способност за свързване на иновациите и творческото мислене с процеса на управление ● Развитие на творчески и иновационни умения за мениджъри / ръководители на екипи ● Промяна в нагласите към творчеството и иновациите в бизнес средата
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> ● Учебни бележки, интернет ресурси
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> ● Саморазмисъл, мини викторина, партньорска проверка и обратна връзка
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> ● Трансформативно и колаборативно

Урок 6: Комуникация и разрешаване на конфликти

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> ● Комуникация и разрешаване на конфликти
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> ● Въведение в комуникацията ● Комуникационни теории и модели ● Ефективна комуникация ● Бизнес комуникация и етикет ● Въведение в разрешаването на конфликти (модели и теории) ● Разрешаване на конфликти на работното място (запазете спокойствие, изслушвайте, за да разберете, акцентирайте върху положителното, заявете своя случай, атакувайте проблема – не човека, избягвайте играта на обвиняване, фокусирайте се върху бъдещето, задавайте правилните въпроси, избирайте своите битки, предлагайте връзки , бъдете креативни, бъдете уверени, празнувайте споразумението)
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> ● Повишени познания за процеса на комуникация и разрешаване на конфликти ● Развитие на умения, свързани с ефективна комуникация на работното място ● Развитие на умения, свързани с ефективно разрешаване на конфликти на работното място ● Промяна на нагласите към подкрепяща, отворена, сърдечна, вътрешнопредприемаческа работна среда

Категория	Описание
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> Учебни бележки, интернет ресурси, статии и публикации
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> Саморазмисъл, ролеви упражнения
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> Колаборативна и трансформативна, партньорска проверка и обратна връзка

Урок 7: Ръководство и управление на екип

Категория	Описание
Основна тема(и)	<ul style="list-style-type: none"> Ръководство и управление на екип
Съдържание на урока	<ul style="list-style-type: none"> Лидерство на екип и отговорности при управление (управление на операции и екипи, ръководство и мотивация, управление на представянето, решаване на въпроси и проблеми, грижа за цялостното благосъстояние на членовете на екипа) Различни лидерски стилове (авторитарен, партиципативен, делегативен, транзакционен, трансформативен) Трансформативно лидерство и вътрешно предприемачество Казуси и примери
Цели на обучението	<ul style="list-style-type: none"> Повишени познания и разбиране по отношение на лидерството и управлението на екип. Познаване на наличните стилове и инструменти Развитие на лидерски и управленски умения

Категория	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ● Овластяване към нагласи, които насърчават вътрешното предприемачество чрез трансформативно лидерство
Учебни материали	<ul style="list-style-type: none"> ● Учебни бележки, публикации, интернет ресурси
Критерии за оценка	<ul style="list-style-type: none"> ● Саморазмисъл и партньорска проверка и обратна връзка
Методики на обучение	<ul style="list-style-type: none"> ● Трансформативно учене

ОТЗИВИ ОТ ПИЛОТНИТЕ ДЕЙНОСТИ

Отзиви: Този раздел предоставя отзиви от лица, които са участвали в пилотните дейности и са завършили двата модула на онлайн курса.

Бегум Чакмак, Мениджър проекти: „Открих, че самодисциплината и способността за успешна самостоятелна работа са от съществено значение, за да си добър дистанционен обучаем. Можете да участвате в класа от удобството на вашия дом, тъй като няма да пътувате до физическо място всяка седмица. Тъй като инструкторът няма да присъства, за да ви напомня постоянно за домашна работа или крайни срокове, трябва да разчитате на самодисциплина. От вас зависи да се уверите, че вършите цялата необходима работа за курса, дори ако други ангажименти ви пречат да вършите работата толкова често, колкото ако и физически сте в час. Освен това, развитието в добре завършена личност със способностите, необходимо за успешно справяне с натоварения график, е една от ключовите цели на онлайн обучението.“

Мариеви Греци, Старши ръководител проекти: „Онлайн курсовете са разработени от експерти и включват квалифицирано педагогическо ръководство. Учащите имат достъп до дигитален материал, до мултимедийно съдържание, интерактивни презентации и хипервръзки. Използването на анимации и различни видове платформи са вдъхновяващи, така че дори най-сложните теми са представени по прост начин и могат да бъдат научени по-ефективно. Чувствам се упълномощена с уменията, от които се нуждаем за по-пълноценен личен и професионален живот.“

Христо Дяконов, Инженер: „Темите около управлението на проекти и справянето с трудни проблеми на финансовото и бизнес планиране резонираха с мен и двама мои колеги, които също се възползваха от курса. Учебната програма беше много вдъхновяваща, зареждаща с енергия, носеща много идеи, както със съществени, така и задълбочени познания, заедно с казуси, учене от опит и беше напълно ориентирана към практиката. Въпреки това, ако има нещо, което може да се подобри според мен, това е качеството на уебсайта, тъй като имахме някои проблеми с платформата, когато се опитахме да влезем.“

Розана Леонарди, Предприемач: „Курсът беше отличен. Всяка тема, която се въвежда, се изследва задълбочено, като едновременно с това се предоставят тествани примери в реалния живот. Учи на много стратегии за това как можете да се занимавате със собствен бизнес и как идеите могат да бъдат преобразувани в реални модели. Той също така изчерпателно разглежда много стратегии, като същевременно обяснява как работят. Предлагат се и хипотетични ситуации, които помагат да мислите в дадена насока и да можете да се справите със ситуацията. От най-ефективния начин за мозъчна атака до това как да намерите решения. Този курс има всичко.“

Андрия Майкъл, Ръководител проекти: „Курсът беше ясно написан, с отделни секции, които помогнаха на читателя да разбере по-добре цялата важна информация. Структурата на курса допринесе за приятно изживяване, което имаше добър поток. Редът на разделите имаше смисъл като цяло, но модулите можеха да се четат и поотделно. Материалът подобри и информира основно моето теоретично разбиране относно вътрешнопредприемаческите аспекти, които след това могат да бъдат приложени на практика.“

„Материалите на курса бяха изключително интересни и увлекателни. Намерих курса подходящ за моята работна ситуация и съм убедена, че ще ми помогне да напредна в кариерата си. Намерих дейностите за размисъл реални и провокиращи размисъл. Възползвах се от много инструменти и информация, които мога да приложа, за да стана по-добър вътрешен предприемач. Очаквам с нетърпение да мога да опитам някои от дейностите с моите колеги от работата“.

„Модулите от обучителния материал бяха много интересни и ми помогнаха много в кариерата ми. Тестовите след всеки модул ми помогнаха много да определя частите, които са ми недостатъчни. Искан ми се да бях чел този материал за обучение преди. Сега се чувствам по-уверена за следващите си стъпки в кариерата и смятам, че те ще бъдат по-успешни. Освен това ми даде много идеи за дейности, които ще реализирам с моите колеги.“

„Курсът се оказа добро обучение по предприемачество. Запознах се с детерминантите на развитието на предприемачеството и неговото въздействие върху икономиката. Придобих умения да оценявам бизнес средата и нейните тенденции. Придобих способността да идентифицирам

предприемаческите нагласи в променяща се среда. Разширих знанията си за връзката между иновациите, креативността и предприемачеството. Мога да правя разлика между стъпките в предприемаческия процес. Мога да идентифицирам причините за развитието на иновативни компании.“

ИНСТРУМЕНТИТЕ, КОИТО МСП И ОБУЧАВАЩИТЕ В ЦПО МОГАТ ДА ИЗПОЛЗВАТ

Инструменти: Този раздел предоставя каталог с ресурси, които малките и средни предприятия (МСП) и обучителите в ЦПО могат да използват, за да преподават класове, които насърчават растежа на вътрешнопредприемаческите способности и нагласи на служителите.

Име	Вътрешно предприемачество – иновации, водени от служителите
Тип ресурс	Онлайн курс
Източник	https://open.sap.com/courses/bizmooc1+
Описание	Служителите често измислят брилянтни бизнес идеи, които фирмата може да приеме и приложи, тъй като те имат уникална представа за това как работи компанията. Курсът ще ви даде съвети и ще ви запознае с инструменти, които ще ви позволят да внушите предприемаческо мислене във вашия екип, компания или работно място и да развиете фирмата си, като забележите и се възползвате от нови възможности. Вътрешното предприемачество изисква ангажираност и участие на предприемачески настроени членове на екипа и служители, както и наличието на среда, благоприятна за иновации. Има и много други примери, но добре познатите включват Sony PlayStation и Gmail от Google. Понятието вътрешно предприемачество се обяснява в курса, заедно с възможностите, които предлага на бизнеса и служителите, и се въвеждат различни полезни инструменти. Той ще събере студенти от различни организации, нации и култури, за да

	<p>говорят за промените и проблемите и да работят върху вътрешнопредприемачески концепции. Участниците се насърчават да дадат свои собствени предложения и да създадат подход за представяне на бизнес възможности.</p> <p>Този MOOC е финалист за наградата за отлични постижения в преподаването на иновации и предприемачество на Европейската конференция за иновации и предприемачество.</p>
Формат	Онлайн
Модел	Самоучител
Заплащане	БезЗаплащане

Име	EPSILON NET TRAINING
Тип ресурс	Онлайн курсове
Източник	https://www.epsilontraining.gr/
Описание	<p>Чрез уебсайта на Epsilon Net служителят има достъп до набор от обучителни семинари, които могат да помогнат за развитието на твърди и меки умения. Въпреки това, курсовете не са насочени само към служителите, а и към работодателите и мениджърите, за да ги обучат как да предоставят учебния материал, така че да бъде ефективен. Наличните семинари обхващат областите Счетоводство - Данъчно облагане, Трудово - Осигурително законодателство, Финанси и маркетинг, Мениджмънт, Продажби, Качество и организация / Управление</p>

	на производството, Информационни технологии и общата продължителност варира в зависимост от темата. Освен това, нещо, което добавя стойност към тези семинари, е, че те могат да бъдат направени специално за нуждите на организацията/МСП и т.н. Чрез използването на този инструмент едно предприятие може да разшири хоризонтите на своите служители, да добави стойност към техните умения и на свой ред да популяризира интрапренерство.
Формат	Курсовете могат да се посещават както онлайн, така и с физическо присъствие
Модел	Водени инструкции
Заплащане	Курсовете са срещу заплащане, но поради настоящите държавни субсидии, таксите за обучение могат да бъдат покрити до 70% от цената им.

Име	EfVet – European Forum of Technical and Vocational Education and Training
Тип ресурс	Онлайн курс
Източник	https://www.efvet.org/
Описание	Дигитализацията се е увеличила много в образованието и повечето от служителите ще се нуждаят от преквалификация и повишаване на уменията, за да могат да развият своите компетенции, за да останат на работа. Членовете на EfVET като ефективна мрежа могат да обединят ресурсите и усилията и да развият системите за образование и обучение чрез сравнителен анализ, споделяне на най-добрите практики и предоставяне на цялата налична информация в различни мрежи. EfVET подкрепя чрез европейските мрежи и документация инвестициите, необходими за повишаване на технологичното

	ниво на оборудване на доставчиците на ЦПО и техните ученици, за да получат по-добър достъп до цифрово обучение.
Формат	Онлайн
Модел	Физически курс
Заплащане	Годишно членство

Име	Entrepreneurial learning for TVET institutions
Тип ресурс	Практическо ръководство
Източник	https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial_learning_guide_en.pdf
Описание	<p>Това ръководство е създадено основно в подкрепа на преподаватели по ТПОО, мениджъри и лидери, но също така и обучители в компании, млади и възрастни стажанти, разработчици на учебни програми и лица, вземащи решения. Състои се от три части:</p> <p>Въведение в обучението по предприемачество и основните понятия.</p> <p>Инструмент за самооценка за институциите за ТПОО, за да разберат къде се намират по отношение на интегрирането на обучението по предприемачество.</p> <p>Ръководство за интегриране на обучението по предприемачество в институциите за ТПОО с помощта на Canvas на институциите за обучение по предприемачество (ELIC). ELIC е концептуален инструмент за укрепване на обучението по предприемачество на институционално ниво. Можете да отговорите на някои или всички въпроси, поставени в този раздел, и да научите от примери какво правят другите. Заедно вашите отговори ще ви помогнат да развиете или усъвършенствате подход към обучението по предприемачество във вашата институция за ТПОО.</p>
Формат	Онлайн
Модел	Водени инструкции
Заплащане	Безплатно

Име	Intrapreneurship - Make your Business great again
Тип ресурс	МООС
Източник	https://mooc.house/courses/bizmooc2018
Описание	<p>Предприемачеството е модерна дума на новия век, но не всеки е роден предприемач. И все пак иновациите и предприемачеството се осъществяват и в компаниите („вътрешно предприемачество“) с ангажираността и отдадеността на непредубедени предприемачески служители и екипи. Добре известни примери включват Sony Playstation или Gmail на Google и много други.</p> <p>Съдържанието на курса обхваща изясняване на концепцията за вътрешно предприемачество, очертава нейните възможности за компании и служители и въвежда различни практически инструменти. Той обединява обучаеми от различни компании, държави и култури, за да обсъдят промените и предизвикателствата и да работят върху вътрешнопредприемачески идеи.</p> <p>Курсът е отворен и безплатен за всички и ще се проведе изцяло онлайн. Тъй като вътрешното предприемачество може да функционира само когато ръководството създаде правилната среда и служителите следват предприемаческия дух, курсът е насочен към всички бизнес участници. Външни обучаеми като студенти, хора между работа или просто заинтересовани от темата също са добре дошли. Участниците са поканени да представят свои собствени идеи и да разработят стратегия за представяне на бизнес възможност в екипи за онлайн сътрудничество.</p>
Формат	Онлайн
Модел	Самоучител
Заплащане	Безплатно

Име	INTRAPRENEUR NATION
Тип ресурс	Онлайн ресурси
Източник	https://intrapreneurnation.com
Описание	<p>Intrapreneur Nation е агенция за обучение по иновации за фирми, които искат да развият своите иновационни умения.</p> <p>Уебсайтът е идеална отправна точка за хора, които желаят да научат повече за вътрешното предприемачество, да научат нови умения и да подобрят съществуващите, за да подпомогнат корпоративните иновации и да осигурят дигитална трансформация.</p> <p>Intrapreneur Nation предлага безплатни инструменти и други ресурси:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Пълно ръководство за вътрешно предприемачество, онлайн ресурс за начинаещи до средно напреднали вътрешни предприемачи, пълен с прозрения и стратегии за продуктови мениджъри, бизнес лидери, мениджъри по иновации и всеки друг, който иска да усъвършенства настоящите си умения и да се запознае с това как да възприема нови идеи и иновации до магазина - Безплатни инструменти и ресурси за вътрешни предприемачи, набор от инструменти с практически, приложими и лесни за използване инструменти, които могат да се използват в екип. Те включват: Pitch Planning Canvas, Internal Startup Blueprint, Lean Experiment Trello Board, Customer Persona Canvas, Skills Framework, Target Market Evaluation и други. <p>Освен това организацията предлага няколко присъствени или онлайн кратки или дълги курсове за лица и организации, които желаят да станат експерти вътрешни предприемачи и да се научат как да правят иновации, да разработват нови продукти и да ги лансират успешно. Те включват:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Intrapreneurship Mastery Programme, 9-седмичен курс стъпка по стъпка, включващ обучение и тренинг, където хората ще се научат как да създават продукти и услуги от идеята до стартирането. - Leading Innovation and Managing Intrapreneurs, 1-дневен курс за всеки в лидерска роля, работещ заедно с предприемачи. - Полудневен обучителен курс „Въведение във вътрешното предприемачество“ за всеки, който може да взаимодейства с екип на интрапренерски проект. - Creative Ideation Workshop, 1-дневен семинар за екипи - Lean Product Development Workshop, където човек може да научи и практикува основните умения за рационална иновация, като фокус върху клиента, експериментиране и структурирано обучение в безопасна и забавна среда.
Формат	<p>Инструментите и ресурсите са налични и могат да бъдат достъпни онлайн без необходимост от регистрация.</p> <p>Курсовете за обучение и семинарите се провеждат лице в лице или онлайн чрез уебинари на живо (без предварително записано съдържание).</p>
Модел	<p>Инструментите и ресурсите могат да бъдат достъпни автономно в предпочитано от вас време и скорост.</p> <p>Обучителните курсове и уебинарите се ръководят.</p>
Заплащане	<p>Инструментите са ресурси, които са свободно достъпни.</p> <p>Обучителните курсове и уебинарите са индивидуални и се заплащат в зависимост от броя на присъстващите.</p>

Име	Entrepreneurship. A course for self-development.
Тип ресурс	Онлайн курс

Източник	https://navoica.pl/courses/course-v1:WSH+P01+2021_2/course/
Описание	<p>Функционирането в пазарна икономика изисква предприемачески умения. Тази компетентност вече е призната за ключова, т.е. такава, която трябва да притежава всеки гражданин, независимо от професията му. Курсът обсъжда въпроси, които допринасят за оформянето на предприемачески компетенции и важни съвети за създаване на собствен бизнес.</p> <p>По време на курса човек ще получи необходимите знания в областта на предприемачеството. Благодарение на него те ще развият компетенции в областта на управлението, предприемачеството, творчески подход към заобикалящата действителност и решаване на проблеми. След завършване на курса, човек ще има необходимите умения за стартиране на собствен бизнес и компетенциите да управлява развитието му.</p> <p>Курсът е предназначен за всички хора, които се интересуват от предмета на предприемачеството и искат да развият собствен бизнес в бъдеще. Курсът не изисква специални умения, знания или компетенции от учащия.</p>
Формат	Онлайн
Модел	Водени инструкции
Заплащане	<p>Безплатно</p> <p>Условие – попълване на въпросника за лични данни</p>

Име	Intrapreneurship – Employee-driven Innovation
Тип ресурс	Онлайн курс
Източник	https://www.classcentral.com/course/opensap-intrapreneurship-employee-driven-innovation-19640
Описание	<p>Чрез този онлайн курс участниците ще получат основно разбиране и вникване в концепцията за вътрешно предприемачество. Те също така ще научат за концепцията на вътрешното предприемачество, ползите за служителите и компаниите и ще се запознаят с различни практически инструменти. Курсът е подходящ както за ръководители на компании, така и за служители. Има 5-седмична учебна програма и това е курс за самостоятелно учене и темпо. Индикативната продължителност е 4 седмици, с 3-4 посветени часа на седмица, но участниците са свободни да го правят със собствено темпо. Има финален изпит и след приключването му се издава удостоверение.</p>
Формат	Онлайн
Модел	Самоучител
Заплащане	Безплатно

ПОЛИТИЧЕСКИ ДОКЛАДИ

Политически доклади: Има общо 8 кратки политики, насочени към насърчаване на растежа на вътрешнопредприемаческите способности и нагласи сред служителите. Разделът има заглавие, описание на проблема, анализ на настоящите политики и предложения за бъдещи политики.

ЛИПСА НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКО ФИНАНСИРАНЕ В КИПЪР

Република Кипър определя предприемачеството и иновациите като важен фактор за икономиката. По-специално, разглежда предприемачеството и иновациите като една от основните движещи сили на икономическия растеж и освен тяхното икономическо въздействие, предвижда допълнителни положителни въздействия на социално-икономическо ниво. По този начин вече са реализирани множество действия, целящи да издигнат и подкрепят предприемаческата екосистема на страната.

Република Кипър вече е приложила нови политики за увеличаване на финансовата подкрепа, предоставяна на стартиращи фирми чрез различни действия. Те включват набирането на средства за научноизследователска и развойна дейност чрез програма за кипърско гражданство чрез инвестиция, схеми за финансиране, пуснати от Фондацията за изследвания и иновации, насочени изрично към стартиращи фирми (като схемата за първоначално финансиране за подпомагане на разработването на иновативни продукти и услуги) и много други. Въпреки тези действия тазгодишните резултати показват, че проблемите с получаването на финансиране са една от основните причини за спиране на бизнеса в Кипър. По-конкретно, резултатите от APS демонстрират драматично увеличение на прекратяването на бизнеса поради проблеми с достъпа до финансиране. Мненията на националните експерти са в съответствие с резултатите от APS, тъй като резултатите от NES също показват, че финансовата подкрепа е едно от основните бремета на предприемаческата дейност в Кипър. Мненията на експертите по отношение на финансовата подкрепа продължават да са същите през годините, сигнализирайки по този начин за спешната

необходимост от действия за създаване на политика и предлагайки допълнителни мерки за създаване на политика.

Настоящи политики

Резултатите от Global Entrepreneurship Monitor (GEM) показват, че правителствените процедури спрямо новите предприятия по отношение на данъците и бюрокрацията са се подобрили. Въпреки това, според националните очаквания, държавните процеси трябва да се подобрят по отношение на навлизането на пазара, изискванията за регулиране и лицензиране, цифровизацията и схемите за държавни служители. По същата линия трансферът на НИРД остава слабост на екосистемата. Някои от тези констатации по отношение на правителствените процедури са устойчиви през годините и по този начин подчертават желанието за трансформиране на съществуващите правителствени процедури и политики.

Достъпът до финансиране е едно от най-важните изисквания за започване и разрастване на предприемаческа дейност. Липсата на предприемаческо финансиране и правителствени програми за предприемачество винаги са били две от основните слабости на местната екосистема. Тези слабости също бяха особено отбелязани от мнозинството експерти чрез отворените въпроси. Резултатите показват, че нови и съществуващи предприятия се борят да придобият необходимите финансови ресурси и подчертават спешната нужда от подобряване на достъпа до финансови ресурси за нови и разрастващи се предприятия. По-конкретно, препоръките за политика могат да включват, но не се ограничават до:

- Увеличаване на финансирането, както и на броя на държавните схеми и програми, налични за стартиращи и съществуващи предприятия и ускоряване на процедурите за оценка

- Преразглеждане на критериите на съществуващите правителствени програми, така че да се достигне до по-широка аудитория от потенциални предприемачи (напр. разширяване на възрастовите критерии) или насочване към специфична аудитория (напр. жени предприемачи)
- Увеличаване на честотата на откритите покани, насочени към стартиращ бизнес
- Подобряване на съществуващата схема за кипърско гражданство, за да предизвика интереса на професионалните инвеститори към инвестиране в предприемаческата екосистема на Кипър
- Развитие на партньорства в частния и публичния сектор за по-нататъшно насърчаване и засилване на международния обхват на съществуващите схеми към потенциални инвеститори
- Изграждане на сътрудничество между публичния и частния сектор с цел създаване на финансираща агенция за предоставяне на ранен етап на предварително начално финансиране
- Повишаване на осведомеността на членовете на местната бизнес общност, запознаването ѝ с местната стартираща екосистема и популяризиране на екосистемата като алтернативна инвестиционна възможност
- Предоставяне на данъчни стимули и други облекчения за големи предприятия за предоставяне на ранен етап на предварително начално финансиране на нови предприятия в техния район

Препоръки за политиката

Като цяло, въпреки добрата инфраструктура или ниво на професионални услуги, предлагани на местно ниво, има нужда от постигане на подкрепа, наставничество и услуги от организации, специализирани в нуждите на стартиращ бизнес. Препоръките на политиката за засилване на бизнес подкрепата, предлагана на предприемаческата екосистема, могат да включват, но не се ограничават до:

- Осигуряване на стимули за авиокомпаниите за по-добро свързване на Кипър с големи бизнес центрове и ключови дестинации с най-голямото развитие по отношение на технологиите и научните изследвания
 - Насърчаване на правителствени и частни организации да разработят мрежа от международни ментори, които биха могли да съветват стартиращите фирми в екосистемата на Кипър
 - Създаване на местна асоциация на бизнеса, която би могла да подкрепя и наставлява предприемачи и фирми на ранен етап
 - Разработване и подкрепа на офиси за трансфер на технологии и инкубатори и ускорители с нестопанска цел
 - Формулиране на схеми за привличане на таланти в обещаващи сектори, например технологичния сектор
 - Създаване на национална предприемаческа стратегия към специфични промишлени сектори, напр. морски, финтех и т.н., и определяне на специфични KPIs за измерване на въздействието на тази стратегия
 - Въз основа на констатациите на GEM APS и NES препоръките относно правителствените процеси и политики могат да включват, но не се ограничават до:
 - Дигитализиране на по-голямата част от държавните процедури и услуги и подобряване на координацията на държавните услуги към бизнеса
 - Осигуряване на прозрачност на процесите в публичния сектор
 - Опростяване и ускоряване на процеса на регистрация на фирма, лицензиране и регистрация на модел
 - Минимизиране на данъците за млади стартиращи фирми, специализирани в специфични сектори (напр. технологии, здравеопазване, енергетика и т.н.) и/или ориентирани към международните пазари
-

- Обмисляне на реструктурирането на схемата за заплащане на новоназначените в публичния сектор и мотивиране на по-младите поколения към други възможности за кариера
- Разпространение на неотдавнашната наредба относно комерсиализацията на резултатите от научните изследвания сред изследователите от държавните университети и насърчаването им да комерсиализират своите изследователски резултати и да създават спиноф компании
- Засилване на популяризирането на съществуващи програми, насочени към подобряване на предприемаческата екосистема на страната (напр. Startup Visa, данъчни стимули за нови жители и експати на изпълнителни директори)
- Създаване на схеми, които ще привлекат дигитални номади да се преместят в Кипър и предоставяне на стимули за започване на бизнес дейност в Кипър.

ПРЕФОРМУЛИРАНЕ НА ЦИФРОВТО БЪДЕЩЕ НА ГЪРЦИЯ

Дигитализацията е бъдещето и примерите за нейното влияние върху ежедневието са навсякъде. По време на пандемията Covid 19 повечето бизнеси трябваше да навлязат в нови технологии, за да се адаптират към новата работна среда и да отговорят на нуждите на клиентите.

Според неотдавнашното проучване на ОИСР, оценяващо представянето на държавите-членки по 33 показателя за възможности и рискове, свързани с цифровата трансформация, Гърция е изправена пред повече рискове, отколкото възможности. Това е така, защото използването на интернет сред гърците остава ниско, високотехнологичните сектори допринасят за много по-малко работни места, отколкото много от държавите-членки на организацията, а разликата в цифровите умения в Гърция е сред най-големите в ОИСР. По-конкретно, в публичния сектор Гърция трудно навлезе в новата цифрова ера, тъй като в сравнение с други страни всички транзакции и процедури между публичните органи и гражданите се извършваха във физическо присъствие, а не онлайн.

В отговор на този проблем гръцкото правителство въведе редица нови политики и разпоредби, за да подпомогне прехода към цифровата ера и да посрещне предстоящите предизвикателства. Една от най-новите политики е, че Гърция започна да прилага Национален план за възстановяване и устойчивост, наречен „Гърция 2.0“, който включва 106 инвестиции и 68 реформи, разпределени в 4 стълба и обединява 31,16 милиарда евро, от които 30,5 милиарда евро европейски средства за мобилизиране 60 милиарда евро общи инвестиции в страната през следващите пет години.

Освен всичко друго, този план има за цел да модернизира гръцкия публичен сектор чрез подобряване на неговия оперативен модел и постигане на предоставяне на подобрени, качествени услуги за гражданите и бизнеса.

Сериозен набор от реформи и инвестиции, насочени към (а) цифрова трансформация на организации от публичния сектор и подобряване на техните цифрови услуги, (б) подобрения на бизнес процесите, последвани от включване на модерни информационни системи, (в) повишена оперативна съвместимост на системите и данни, г) широко разпространените стратегии и политики за киберсигурност, както и други подобрения, позволяват ускоряване на усилията за подобряване на цифровите резултати на страната.

Правителството си е поставило правилните цели за модернизирана и цифровизирана обществена услуга; въпреки това процесите, които изпълнява, изглеждат неуспешни, тъй като за да бъде ефективна цифровата трансформация, тя трябва да се комбинира с институционална трансформация. Основен фактор, който допринася за този проблем, е, че публичните институции в Гърция дори не са на ниво „бюрокрация“, където трябва да има ясни процедури, роли, очаквани резултати и възможности за кариера за държавните служители. Следователно, драстичното преразглеждане на процедурите и регулаторната рамка на публичната администрация трябва, когато е възможно, да предшества всяка намеса в цифровизацията. В противен случай ще продължим да възпроизвеждаме проблема, инвестирайки милиарди в инфраструктура и системи, оставайки последни по ефективност.

Очевидно е, че всеки опит за дигитална модернизация на публичния сектор, а оттам и укрепването и ускоряването на бизнес и инвестиционната активност в страната, зависи в голяма степен от реформирането на процесите, които пресичат оперативната съвместимост на държавните организации. И за да може Гърция да се превърне в цифрово напреднала държава в ЕС, ясното описание на целите, времето, последователността и, най-важното, прозрачността при изпълнението на всеки план ще бъде от съществено значение.

При реструктурирането на вътрешната организация на публичните системи могат да бъдат включени и нови политики за укрепване на вътрешнопредприемаческия капацитет на служителите. Добре известно е, че връзката между публичния сектор и вътрешното предприемачество може да представлява жизненоважен аспект в развитието и функционирането на различните отдели на публичния сектор. Това се дължи на факта, че когато хората започнат да се отнасят към задачите си с по-предприемачески подход, тогава ефективността и скоростта на всички процеси ще достигнат своя оптимум.

В обобщение, пътят на Гърция към цифровизацията може да бъде постигнат, въпреки че за постигане на ползотворни резултати, които ще повишат ефективността на обществените услуги, е необходим по-задълбочен анализ на системите, в които работят обществените услуги, и по-нататъшно реструктуриране, когато е необходимо.

БАРИЕРИ ПРЕД ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО НА БЕЖАНЦИТЕ В БЕЛГИЯ

Интеграцията на бежанците в западните общества често се възприема като проблематична както от бежанците, така и от местното население. Чрез насърчаване на предприемачеството на бежанците може да се подпомогне интеграцията в приемащото общество и да се насърчи местното предприемачество. Предприемачеството на бежанците е слабо развита област на научни изследвания. Броят на бежанците предприемачи в Белгия е ограничен и те печелят по-малко от другите самостоятелно заети лица. Интервюирането на съветници и предприемачи бежанци води

до няколко прозрения за срещаните пречки. Те са групирани в три заглавия: пазарни възможности и достъп до предприемачество, човешки капитал и социални мрежи и институционална и обществена среда. Изглежда, че бежанците страдат повече от бариерите, отколкото другите имигранти.

Броят на бежанците, влизащи в западните общества, се е увеличил значително през последното десетилетие или от по-дълго, въпреки че през последните години леко е намалял. Белгия е страна, която приема сравнително голям брой лица, търсещи убежище. Интеграцията на бежанците в западните общества често се разглежда като проблематична както от самите бежанци, така и от местното население на приемащото общество. Бежанците се сблъскват с няколко проблема в новото си общество, сред които проблемът да си намерят прилична работа.

Това се дължи на комбинация от липса на знания и умения и дискриминация на пазара на труда. Създаването на собствен бизнес може да осигури ценен изход от тази икономическа несигурност и може да се разглежда като стимулиране на интеграцията на бежанците в тяхното ново общество. Изглежда има широко разпространено убеждение, че на бежанците може да се помогне поне като им се даде възможност да станат предприемачи. На различни политически равнища в Европа има нарастващо осъзнаване на необходимостта от насърчаване на предприемачеството като цяло, за да се консолидира и укрепи местната икономика. Процентът на новото предприемачество се възприема в няколко страни в Западна Европа като твърде нисък. Проучванията показват, че предприемачеството в Белгия има нисък профил в сравнение с други страни. Белгия, с резултат от 3,9 процента от населението в трудоспособна възраст, участващо в създаването на предприятие, изостава далеч от средното за Европа от 5,2 процента. Този слаб резултат редовно се възприема като проблематичен както от политиците, така и от предприемачите. Повишеното внимание към предприемачеството сред бежанците на различни политически нива в Европа има за цел да убие два заека с един изстрел. Чрез насърчаването на този вид предприемачество може да се подпомогне интегрирането на бежанците в обществото и да се насърчи предприемачеството като цяло.

Бежанците често започват собствен бизнес като спешно решение или защото не могат да си намерят работа. Често не става въпрос за възползване от пазарните възможности, а за оцеляване. Изглежда, че предприемачите бежанци желаят да прекратят зависимостта си от социалните програми, само няколко бежанци избират съвсем умишлено да станат предприемачи. Изборът на сектор показва, че бежанците всъщност не започват бизнес, за да спечелят от пазарна възможност. Първо, поразителен аспект на тяхната негативна мотивация е имитацията им на сънародници или други бежанци. Вследствие на това много бежанци създадоха своя бизнес в пренаселени икономически сектори, като смесени магазини, телефонни магазини и закувални. Бежанците също не са склонни да избират сектор, за който са квалифицирани или където виждат пазарни възможности, а такъв, в който бариерите са ниски. Повечето от бежанците са активни в сектори, които изискват ограничени умения и инвестиции. Това може да се обясни с липсата им на квалификация (или с трудното доказване), липса на начален капитал и ограничен достъп до съответните социални мрежи. Изборът на сектора може дори да се определи от съвпадение.

За да получите разрешение да започнете предприятие в Белгия, трябва да докажете познания по бизнес администрация. За регулираните професии, като фризьорство и готварство, човек също трябва да докаже професионалните си умения. Като цяло познанията по бизнес администрация понякога се признават в Белгия; обаче получаването на признание за специфични професионални умения е много по-трудно. Бежанците, често без официално доказателство за тяхното образование и опит, срещат много трудности при валидирането на професионалните си умения. Възможно е те да не са имали възможността да носят със себе си дипломите и сертификатите си (често са напуснали страната си доста прибързано) или такива документи просто не съществуват. Ако бежанецът успее да донесе дипломите си, възниква проблемът за еквивалентността; чуждестранните дипломи трябва да бъдат обявени за еквивалентни, за да бъдат приети. Националният център за академично признаване и информация (NARIC) на Европейската комисия отговаря за това признаване. Въпреки че се твърди, че окончателното решение отнема четири месеца, на практика обикновено е по-дълго.

За да докажеш професионални умения, не е задължително да имаш диплома; съответният професионален опит може да бъде достатъчен. Въпреки това има сериозни затруднения за бежанците. Има проблем с тежестта на доказване, а при практическите тестове съдържанието на уменията може да се различава значително. Последствията са широкообхватни: започването на бизнес се забавя или бежанецът започва в „непълноценен“ сектор.

Последната пречка по пътя за достъп до предприемачество е липсата на финансов капитал. Човек, който иска да създаде собствен бизнес, също се нуждае от определена сума пари, която да инвестира. Бежанците често са оставяли цялото си имущество. Те трябва да започнат отново от нулата.

Признатите бежанци имат право да станат самостоятелно заети лица в Белгия, докато търсещите убежище, чиято молба все още се разглежда, се нуждаят от професионална карта, когато искат да станат самостоятелно заети лица. Всички бежанци трябва да следват програма за интеграция в Белгия. В северния регион на страната*Фландрия*тази програма е задължителна, докато в останалите региони (Брюксел и Валония) е по избор. Програмата се състои от езиков курс, въвеждащ курс за белгийските обичаи и разпоредби и насоки за работа.

За да се улесни достъпът на бежанците до предприемачество, се препоръчва:

1. Професионалната карта да бъде премахната за търсещите убежище, които са обявени за допустими. Освен това оценката на професионалните умения следва да бъде облекчена, например чрез прилагане на повече практически и реални тестове, за да се позволи на бежанците да упражняват регулирана професия. Също така, възможностите за получаване на микрокредити за създаване на бизнес трябва да бъдат разширени и популяризирани.
2. Необходим е по-положителен образ на самостоятелно заетите лица, търсещи убежище, и бежанците в медиите и в образователната система, заедно с облекчаване на оценката на професионалните умения и по-голяма достъпност до микрокредитиране.

3. Бежанците трябва по-ефективно да бъдат насочвани към обучителни и консултантски институции. От първия контакт в приемащата страна нататък на бежанците и търсещите убежище трябва да се предоставят информационни пакети относно дейностите по самостоятелна заетост и съответните разпоредби. Програмата за задължителна интеграция трябва да обърне повече внимание на предприемачеството.

НАСЪРЧАВАНЕ НА ВЪТРЕШНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Секторът на публичната администрация е подобен на частния сектор в смисъл, че все още има мениджъри и управлявани хора. Следователно политиките за вътрешно предприемачество могат да се прилагат и към публичния сектор. Като се има предвид, това е най-големият сектор на икономиката в ЕС, тъй като в него са заети около 75 милиона души или около 25% от работната сила. Публичните разходи възлизат на почти 50% от брутния вътрешен продукт (БВП). Тези статистики са много сходни и за България и затова смятаме, че насърчаването на вътрешното предприемачество на работното място трябва да важи и за публичните органи. Един от основните проблеми, очертани в доклада за дейността на публичната администрация в Южното Черноморие, е липсата на възможности за пряка и ефективна комуникация между институциите на публичната администрация, което води до липса на доверие от страна на обществото и създаване на предпоставки за корупция. Повечето хора посочват ежедневните взаимодействия с държавни служители като основна причина за липсата на доверие в тези институции. Отделните служители са способни да развиват творчески идеи за иновации в организационния процес от ежедневната си работа. Физическите лица, които действат като предприемачи в рамките на съществуваща организация, се считат за вътрешни предприемачи. Вътрешните предприемачи често са в състояние да идентифицират, проверяват и използват възможностите за организацията да създава стойност (Ma et al., 2016). Предишни проучвания идентифицират списък от отделни свързани фактори, които влияят на вътрешното предприемачество. Проучването обобщава тези констатации

и предлага четири основни типа фактори на индивидуално ниво: самонагласи, способности, преценки и личностни качества/черти.

Настоящи политики:

В България няма настоящи политики, които насърчават вътрешното предприемачество на работното място. Бившите вицепремиери Томислав Дончев и Екатерина Захариева бяха в основата на проект за нов Етичен кодекс на служителите в държавната администрация. В доклада си до Министерския съвет те посочват, че макар вече да съществува такъв кодекс, приет през 2004 г., той не е изменен и допълван, а обществените очаквания към администрацията „са се увеличили много“. Кодексът обаче не посочва съответните санкции за неизпълнение на задължения. Освен това този кодекс следва същия стар метод за предотвратяване на лошото поведение, вместо да насърчава доброто поведение на държавните служители.

Препоръки:

Според казус, наречен „Култивиране на вътрешно предприемачество: Рамка и предизвикателства“ от Лан-Йинг Хуан, Шу-Мин Янг Лин и Йинг-Джиун Сиех от гледна точка отдолу нагоре, вътрешните предприемачи действат като индивиди, които притежават предприемаческия дух, инициране на възходящ процес на промяна или като екипи, които са проактивни и поемат водеща роля за постигане на организационните цели за подобрене и устойчив растеж (Sinha и Srivastava, 2013). По-конкретно, изследванията подчертават ключовата роля на личната инициатива за пораждането на вътрешнопредприемаческо поведение (Gawke et al., 2019) и превръщането на поведението на служителите във вътрешнопредприемачески проекти (Rigtering и Weitzel, 2013). По същия начин, Wakkee et al. (2010) твърдят, че възприеманата от служителите предприемаческа самоефективност (т.е. вярата на лицето, че той или тя има мотив и ресурси и е способен да изпълни успешно задача) води до предприемаческо поведение във фирмата. А именно, възприятието на служителя за неговата/нейната способност да се държи предприемачески може да бъде демонстрирано чрез действителното предприемаческо поведение (вижте също Di Fabio and Duradoni, 2019). Изследванията също така показват ролята на проактивността на служителите във вътрешното

предприемачество (Augusto Felício et al., 2012). По-специално, проактивността представлява ключова интрапренерска компетентност на служителите (Vargas-Halabí et al., 2017). Освен това, Neessen et al. (2019) твърдят, че нагласите на служителите като отношение към организацията, удовлетворение, мотивация и намерение представляват ключови детерминанти на интрапренерското поведение. Нашето предложение е да прилагаме политики, които предоставят на служителите необходимия инструмент, който да им позволи да действат като вътрешни предприемачи, които притежават предприемаческия дух и следват подход отдолу нагоре за решаване на проблеми.

НАСЪРЧАВАНЕ НА ВЪТРЕШНОПРЕДПРИЕМАЧЕСКОТО МИСЛЕНЕ В УНИВЕРСИТЕТИТЕ

Намерението някой да стане предприемач може да е поради различни причини. За да се разбере поведението на предприемачите, е важно да се знае причината, поради която някой иска да създаде фирма. Повечето от човешкото поведение е планирано. Следователно се планира и създаването на организация, а не само реакцията на обикновен стимул.

Предприемачеството може да се разглежда като умишлен процес, в който хората планират своето поведение, за да изпълнят намерението си да създадат организация. Теорията за планираното поведение, разработена от Ajzen (1991), често се използва в предприемаческата литература за обяснение на определени предприемачески действия.

Теорията на Ajzen показва кои аспекти влияят върху намерението и освен това върху поведението. Има различни дефиниции за поведението на предприемачите и тяхното мислене. Предприемаческият начин на мислене може да се разглежда като способност да бъдеш динамичен, гъвкав и саморегулиращ се в несигурна и динамична среда. Университетите могат да предложат на своите студенти и акционери среда в подкрепа на изграждането и укрепването на такова мислене. Има нарастваща тенденция в обучението и преподаването на предприемачество в университетите и тази тенденция не се забавя. Следователно темата е уместна и в новата литература за

предприемачеството, но особено в областта на насърчаването на предприемаческото мислене в университетите могат да се направят повече изследвания.

Обучението по предприемачество и познанията по дисциплини в университетите са част от насърчаването на предприемаческия дух, но те сами по себе си не са достатъчни, за да бъдете успешни. Намерението да станете предприемач се характеризира с различни аспекти, които трябва да бъдат взети предвид. Предприемаческият начин на мислене трябва да бъде стратегическа цел на университета и трябва да вземе предвид както съдържанието, така и структурните фактори. Високата степен на интерес произтича от факта, че концепцията за предприемачество може да се разшири от нивото на собственост до начина на мислене на една организация.

Особено в това как да се подходи към проблемите и да се вземат решения, предприемаческите умения могат да покажат нови пътища за една организация. Това разширяване на предприемаческите умения до мета-ниво може да се разглежда и като предприемаческо мислене. Освен това разширяването на тези предприемачески умения може да бъде от голямо значение за други области, особено за възможностите за кариера на лицата в компаниите. Фокусът върху предприемаческите действия в една компания може да се свърже с концепцията за вътрешно предприемачество. Основната разлика между вътрешното предприемачество и предприемачеството е контекстът, в който те действат. Предприемачите обикновено работят на външния пазар, докато вътрешните предприемачи трябва да отговарят на условията в организацията.

Това разширяване на концепцията за предприемаческо мислене показва значението за различни бизнес области, както на външния пазар, така и в рамките на една организация. Университетите са в състояние да повлияят на бъдещите кариери на студентите, независимо дали обмислят предприемаческа кариера или кариера в организация. Следователно университетите, които искат да предложат на своите студенти най-добрите условия за кариера, трябва да подкрепят развитието на предприемаческо мислене у своите студенти. Нещо повече, в рамките на университета би могло допълнително да има смисъл да се подкрепя развитието на този начин на мислене и в техния персонал и изследвания, за да се създадат предприемачески умения.

Therefore, the main issue will be related to the following question: How can universities and, moreover, national authorities foster the development of an entrepreneurial mindset in students, employees and researchers.

Настоящи политики:

В Италия няма специфични политики, насочени към насърчаване на вътрешното предприемачество в университетите.

Препоръки:

Темата за предприемаческото мислене трябва да се приема сериозно от университетите, които искат да се справят с бъдещите предизвикателства. Образователният сектор преминава от индустрия с нестопанска цел към по-конкурентоспособна и университетите трябва да адаптират своите стратегии, за да бъдат успешни. Освен това темата за предприемаческото мислене е важна за бъдещите кариерни възможности на студентите. От една страна студентите със силно предприемаческо мислене са в състояние да основат бизнес или от друга страна те са в състояние да бъдат вътрешни предприемачи в организации. Иновативността и намирането на различни творчески решения може да се разглежда като фактор за успех в променящата се среда.

Курсове по предприемачество могат да се вземат в почти всеки университет в Италия. Италианската университетска система предлага на студентите различни курсове по предприемачество в почти всяка област на обучение. Повечето от курсовете са предназначени да дадат на студентите представа за предприемаческите дейности. Дейностите включват писане на бизнес планове и получаване на теоретични и практически знания за основаване на бизнес. В допълнение към предлаганите курсове броят на катедрите по предприемачество и катедрите, които са свързани с предприемачеството, показват, че вече има широко предлагане на предприемачески дейности в университетите. Изследването на Lortie et al. (2015) показват, че големите италиански университети имат една или повече институции, свързани с предприемачеството. От една страна има институции, които са пряко ангажирани с темите на предприемачеството, а от друга страна има институции,

които са свързани с предприемачеството. Списъкът с университети с катедри по предприемачество включва различни видове университети в Италия. Някои примери за университети, които предлагат обучение по предприемачество, са университетите за приложни науки.

В допълнение към офертите в учебните програми някои университети в Италия предлагат на своите студенти и служители интензивна подкрепа по предприемачески теми извън учебните програми.

От многото различни предлагани програми някои са споменати като примерни, за да покажат, че университетите в Италия знаят за важноста на темите за предприемачество извън учебните програми.

ВЪТРЕШНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Вътрешното предприемачество е всеобщо признато като основен елемент на всяка организация, тъй като им позволява да прегърнат промяната с повече гъвкавост, да увеличат рентабилността, да подобрят ефективността и да намалят разходите.

Интрапренерството е от полза както за служителя, така и за организацията, в която работи. Служителите имат шанса да използват своите таланти, за да подобрят продуктите и процесите на организацията, което често води до положително въздействие върху резултатите на компанията. Това от своя страна може да доведе до повишена мотивация, както и до финансови награди и напредък в кариерата в организацията. От друга страна, когато вътрешното предприемачество се цени, това може да доведе организацията до бизнес растеж и развитие на нови идеи и възможности.

Въпреки че много стартиращи компании, малки, средни и големи организации активно възприеха вътрешното предприемачество и въведоха системи, където неговите принципи се възприемат и практикуват в границите на организацията, има сектор, в който може да се направи повече, за да се подкрепи развитието на такива принципи: публичният сектор. Има няколко въпроса, свързани с развитието на вътрешното предприемачество в публичния сектор, сред които:

- **Задържане на служители.** Проучвания, проведени в различни организации от публичния сектор, разкриват, че е трудно да се задържат най-добрите и най-умните служители, тъй като те смятат, че неправителственият или частният сектор предлагат повече възможности да използват уменията си за промяна (Desouza, 2013).
- **Обмисляне на нови идеи.** По-често служителите нямат възможност да покажат своите предприемачески идеи. Рядко техните идеи се подкрепят или им се предоставят необходимите инструменти, за да ги тестват. Дори ако една концепция се счита за осъществима, тя рядко се представя по същия начин като стока или услуга в частния сектор. Рядко някой служител има възможност да пише за идеите си, да ги публикува извън агенцията и да получи външно признание и кредит за приноса, който прави. Затова не е странно, че служителят се чувства неоценен и подценен.
- **Бюрокрация.** Пословичната бюрокрация, натоварваща публичния сектор, може да постави различни препятствия по пътя на всеки, който се опитва да насърчи положителна промяна.

Съвременният феномен на конкуренцията показва, че компаниите са загрижени за постигането на цели, които им позволяват да продължат да работят. Консервативната политика на публичните агенции, техните бюрократични процедури, тяхната липса на инициатива и тяхната вродена чувствителност към риск правят по-трудно посрещането на тази реалност. Следователно намирането на механизми, които предлагат стимули за противоположни дейности, е трудно (da Silva Souza & Wünsch Takahashi, 2017).

Следователно пречките пред развитието на вътрешното предприемачество в публичния сектор са сложни и свързани с различни аспекти, не само с политическата и правна рамка в рамките на тези организации, но и въпрос на култура, отношение и начин на мислене.

Настоящи политики

Мисленето за вътрешно предприемачество започва да навлиза в публичния сектор, въпреки че все още не е толкова широко разпространено, колкото в частния сектор.

Пример за това са съветите в Обединеното кралство, които, поради безпрецедентни съкращения на бюджета си през последните години, трябваше да преосмислят своите процеси, за да станат по-ефективни, след като осъзнаха, че трябва да работят повече като „бизнес“ или предприятие. Общините вече имат опцията да стартират нови услуги, които обикновено не са предоставяли, като същевременно се изисква да работят повече като компания и да намерят нови източници на парични средства, за да поддържат някои от текущите си услуги (Lucas, 2014).

В различен контекст на публичния сектор проучванията показват, че университетската среда предлага много възможности за вътрешно предприемачество, като изпълнението на проекти и партньорства е спорна точка за външно финансиране от правителства и организации. Освен това Schenatto и Lezzana (2001) откриха, че учените, които търсят власт и статус, може да са агенти на промяната в своите организации.

Lizote и др. (2013) установиха, че вътрешното предприемачество в този контекст се влияе от организационни фактори като подкрепа от борда на директорите, свобода на работното място, награди, налично време и несигурност по отношение на задачите. Тази констатация се основава на проучване на вътрешнопредприемаческото поведение на сътрудниците във висшите учебни заведения. Тези критерии подкрепят идеята, че вътрешното предприемачество е свързано с черти като независимост, креативност, инициативност, проактивност, агресия и поемане на риск (da Silva Souza & Wünsch Takahashi, 2017)

В контексти като правителства, вътрешните предприемачи са използвали различни техники за преодоляване на пречките и постигане на големи неща, включително:

- внасяне на предложения извън компанията за справяне с проблем
- формиране на ентузиазирани, жизнени екипи, които да преследват целите си

- намиране на начини за заобикаляне на установени практики, вероятно чрез използване на техните мрежи, създаване на нови връзки или представяне на техните нови идеи на потенциални клиенти.
- не разкриват корекциите, които правят, докато новата стратегия или метод не получи шанс да докаже своята жизнеспособност

И накрая, като разгледаме един пример от отделна страна, Бразилия, бразилските обществени услуги са се променили през последните няколко десетилетия в опит да станат по-ефективни и рационализирани, намалявайки разходите и повишавайки качеството на услугата (MAGALHES et al., 2006). Управленският подход започна да прилича на частния сектор по няколко начина. Служителите в публичния сектор трябва да бъдат вдъхновени да надхвърлят своите рутинни задачи, за да направят иновации и да осигурят нивото на обслужване, което обществото цени.

Препоръки

За да създадат организации, в които вътрешното предприемачество процъфтява, оценява се и възнаграждава и представлява неразделна част от организационната структура, публичните агенции трябва да пренасочат усилията си.

Изграждането на системи, които позволяват на хората в една организация да станат предприемачи във фирмата, е необходимо за вътрешното предприемачество.

В контексти като университети, но не само, инициативите за модернизация трябва да се изпълняват с повече от просто институционална подкрепа, подходяща организационна структура и реструктуриране на работния процес. Промените във вярванията, нагласите и възприятията на хората, участващи в процеса, трябва да бъдат в основата на всяка организационна промяна и тези фактори могат да имат добро или отрицателно въздействие върху това колко добре се приемат промените.

Следват някои неща, които лидерите в публичния сектор и политиците могат да направят, за да насърчат вътрешното предприемачество (Arnold & Magia, 2013):

- Насърчавайте вътрешното предприемачество. Организациите могат да прилагат официални инициативи за насърчаване на предприемаческите умения на служителите. Те могат също така небрежно да привлекат вниманието към стойността на вътрешното предприемачество, като организират събития като щастливи часове или срещи между силози, за да насърчат работата в мрежа между членовете на персонала.
- Направете зона за вътрешни предприемачи. Култура, която обезсърчава промяната, е много по-лоша от липсата на стимули. Лидерите трябва да създадат безопасни пространства за вътрешните предприемачи, за да опитват нови неща и да се провалят, докато не могат успешно да приложат своите идеи или стратегии.
- Гледайте вътрешните предприемачи с ентузиазъм. Мениджърите не трябва да изискват от вътрешните предприемачи да бъдат смели или да се откажат от професиите си, за да направят разлика. Те трябва да ръководят работниците си през организационните процеси и процедури.

Правителствата трябва да работят за създаване на подходящи условия за насърчаване на създаването на нови методи на работа. Сътрудничество между публичния и частния сектор, както и между гражданите, по-тясно партньорство между местните обществени служби и гражданите, търговско мислене в публичния сектор, разработване на идеи, които реализират както финансова, така и социална възвръщаемост, създаване на среда, която насърчава корпоративното предприемачество, намаляването на бюрократичната тежест и промените в начините, по които публичният сектор може да търгува, са всичко, което може да се подобри на политическо ниво, за да се насърчи вътрешното предприемачество в рамките на публичния сектор (Fogarty, 2015).

Работата, която трябва да се свърши, наистина е трудна и не е лесна, но публичният сектор показва, че е готов за предизвикателството. Необходими са повече усилия на политическо ниво за улесняване на този преход.

ФОРМИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ УМЕНИЯ У МЛАДИТЕ ХОРА

Напоследък в Полша се отделя много внимание на въпроса за стимулиране на предприемаческите нагласи у младите хора, като същевременно ги насърчават да започнат собствен бизнес, което се счита за най-очевидната проява на предприемаческия процес.

В литературата по темата се подчертава, че възрастта е един от важните демографски фактори, оформящи предприемачеството. Предприемачеството е явление, тясно свързано с възрастовата категория, тъй като младите хора са по-склонни да поемат рискове. Те обаче нямат опит, нямат познания и не разполагат с подходящите инструменти.

Изключително важен е проблемът за предприемачеството на младите хора, които, започвайки своя "професионален живот", навлизат в пътя на професионалното развитие. Те често са изправени пред много дилеми. Един от тях е въпросът за възприемането на предприемаческа нагласа в развитието на собствената кариера. За съжаление има проблем със създаването на предприемаческо поведение, тъй като формирането на предприемачески умения не е достатъчно.

Обучението по предприемачество е основно свързано с оформянето на определено поведение и умения, които позволяват на човек да бъде успешен в средата, в която функционира.

Придобиването на предприемачески умения от дадено лице му дава възможност да участва активно в средата, в която се намира. Самоприемането е основата за формиране на предприемачески умения. Човек трябва да отдава голямо значение на силните си страни, които са негово предимство. Фокусирането върху тях дава на човек усещане за сила и мотивация да продължи. Всеки човек има силни страни, но не всеки ги осъзнава. В крайна сметка училищата не поставят акцент върху подчертаването на силните страни на учениците. Следователно в процеса на преподаване трябва да се постави голям акцент върху диагностицирането на силните страни на човека и използването им в действие. От време на време трябва да се прави анализ на силните и слабите страни на всеки

ученик. Преди да направите съвместен анализ, важно е всеки да си направи самооценка. Осъзнаването на собствения ви потенциал е много важно. Човек, който иска да бъде считан за предприемач, трябва да има визия за действие. Визията сама по себе си обаче не е достатъчна, освен нея ви трябва и воля за действие и правилен ентузиазъм. Когато целите, поставени от даден човек, съвпадат със стремежите, тогава той ще се ангажира с тяхното изпълнение и ще действа последователно.

Настоящи политики:

Важен въпрос от гледна точка на предприемаческите умения е отношението към позитивното мислене, което дава по-големи възможности за постигане на поставените цели. Такова мислене е по-ясно, разбираемо и мотивиращо. Твърде малко внимание се обръща на аналитичния поглед върху заобикалящата действителност. Анализът на средата се състои в анализиране на възможностите и заплахите, присъстващи в нея, както и на силните и слабите страни на дадено лице от гледна точка на тези възможности и заплахи. Когато се анализират промените, настъпващи в околната среда, те могат да се третират като възможности, а не като заплахи. В процеса на преподаване трябва да се обърне повече внимание на способността за положителен анализ на ситуацията, в която се намира човек. Младите хора трябва да правят такъв анализ от време на време, за да могат съзнателно да вземат решения за своето бъдеще.

Пречка пред формирането на предприемачески умения у младите хора е нежеланието да се мисли иновативно. Ключов фактор за успеха трябва да бъде промяната в този начин на мислене, при който човек започва да мисли по различен начин. Накарайте младите хора да се замислят какво трябва да се направи, за да се свърши дадена задача. Пред младите трябва да се поставят трудни задачи. Да стимулираме младите хора да мислят как да изпълнят дадена задача, а не да търсят обяснение защо е невъзможно. Ако искат да станат предприемачи, трябва да експериментират през цялото време. Рутината убива предприемачеството. Затова задачата на училището е да разбие бариерите на младите хора, свързани със страха от грешки.

Креативността е неразривно свързана с предприемачеството, което се характеризира с творческо отношение към решаването на проблеми. Младешта трябва да бъде научена да не предрешава проблема преждевременно, да не заема предварително определени позиции. Вдъхновяващото творчество трябва да разчита на способността за използване на информация от различни области и използването на въображението. Затова е важно младите хора да бъдат осигурени с необходимите знания, но и да бъдат научени да търсят информация.

Творческото мислене е благоприятно за открито търсене на нови възможности и ви позволява да поддържате правилно отношение към себе си и към другите хора. Творческите хора имат много интереси и благодарение на тях са по-динамични. Затова младите хора трябва да развиват и подхранват своите интереси.

Едно от основните предприемачески умения е способността за вземане на решения. Предприемчивият човек трябва да има желание, способност и да не се страхува сам да взема решения, които често са рисковани. Следователно младите хора трябва да могат да анализират проблема с решението, да проектират решения, да определят критерии за оценка на решенията, както и да оценяват вариантите за решения и след това да изберат най-доброто решение. Те трябва да имат творчески подход към търсенето на варианти за решаване на даден проблем. Вариантите трябва да се разпознават, тоест да се предвидят последствията от прилагането на всеки от тях и да се определи вероятността за тяхното възникване, както и степента на желание за тези ефекти. Струва си да се отбележи, че рационалните решения са такива решения, които са взети добросъвестно, въз основа на наличната информация и следователно водят до постигане на поставената цел. Правилният начин за вземане на решения трябва да се упражнява върху конкретни примери, засягащи проблеми с решенията. Полско изследване показва, че много хора не са в състояние да вземат решения и отлагат вземането им за по-късно. Това е неправилно. Решенията трябва да се вземат без неоправдано забавяне. Когато вземате решение, вземете под внимание разпознаването на проблема, фазата на проектиране на решението и резултата от избора.

Предприемчивият човек трябва да може да установява и поддържа контакт с други хора. Липсата на правилна междуличностна комуникация възпрепятства личностното развитие и професионалната кариера. Благодарение на други хора можете да постигнете целите си и да задоволите нуждите си. Така че комуникативните умения тук са от съществено значение. Младите хора трябва да бъдат научени, че когато се подготвят за интервюто, трябва да обмислят аргументи, които ще убедят събеседника в техните аргументи. Всяка представена позиция трябва да бъде обоснована, благодарение на което твърдението се възприема от другата страна като достоверно. По време на разговора е много важно да се осигури подходящ климат за сътрудничество. Трябва да се обърне внимание на асертивността в общуването, проявяваща се преди всичко в ясното и точно изграждане на изречения и аргументи. Ако искате да повлияете на други хора, трябва да ви възприемат като заслужаващ доверие. Следователно умениято да се представиш е важно.

Както се вижда от тази схема на проблема, формирането на предприемачески умения у младите хора не е лесна задача. Изисква се много ангажираност, опит и знания. Тези умения не могат да бъдат формирани само теоретично, както се практикува всеки ден. Трябва да се създадат подходящи практически възможности. Ключът към предприемаческото поведение е визия, знания и воля за действие. Това е много трудна наука, но носи много добри резултати.

Препоръки:

Трябва ясно да се подчертае, че предприемаческото поведение трябва да отговаря на приложимите правни разпоредби и етични стандарти. Ето защо е толкова важно те да бъдат формирани в младите хора от началното училище. Учебните програми трябва да бъдат съставени по такъв начин, че предприемаческият дух да се насърчава във всички уроци.

Задачата на училището трябва да бъде да заинтересува младите хора от проблемите, свързани с предприемачеството. Това трябва да бъде ежедневна образователна практика. Обучението по предприемачество трябва да се състои в решаване на конкретни примери от практиката.

Образователната система трябва да бъде по-интегрирана. Младите хора не трябва да имат „калпни“ знания и да не могат да ги използват. Предприемчивият човек трябва да се учи през цялото време.

Когато търсят решения на проблеми, хората трябва да обърнат специално внимание на творческото отношение към тях. Трябва да се използват евристични техники за намиране на решения, като мозъчна атака или нейните варианти: дискусия и техника за търсене на идеи.

ПОДОБРЯВАНЕ НА ИНФРАСТРУКТУРАТА ЗА ПЪТУВАНЕ И МОБИЛНОСТ ОКОЛО КИПЪР

Историята на обществения транспорт в Кипър традиционно е била проблематична поради редица причини. В момента средният кипърец използва личното си превозно средство за по-голямата част от транспортните си нужди. Това е ключовият фактор, причиняващ задръстванията в Кипър, замърсяването на въздуха и лошата пътна система. Освен това икономическите разходи, свързани с недостатъчните транспортни системи на острова, са също толкова значителни, защото водят до загуба на гориво, износване на превозни средства, напрежение върху държавния бюджет и значителни последици за околната среда. Кипър има много висок процент на използване на частен автомобил за пътуване до работното място, с процент от около 90%. Популяризирането на личния автомобил като начин на транспортиране започна през колониалната ера, а след независимостта просперитетът на острова му даде значително предимство пред другите видове транспорт. Най-лошата част обаче е не само, че използването на автомобили стана обичайно в резултат на настъпилата промоция, но и че кипърците вече избират коли дори като средство за местен транзит.

Автобусите, които биха могли да бъдат евтина алтернатива на превозните средства, не успяха да издържат на конкуренцията. Сравнително малка част от населението използва този вид транспорт, тъй като той не е нито желан, нито полезен за кипърския гражданин. По-специално, едва 2% от хората в столицата използват автобуси, предимно по междуградски линии. Разбира се, основната вина за това е преобладаващото отношение против автобусите. Колоезденето и ходенето пеша са още два алтернативни вида транспорт, които се предлагат в Кипър, но нито един от тях не е особено привлекателен. Освен това на острова няма железопътен транспорт от средата на 20-ти век и всяко правителство оттогава не е склонно да инвестира в този сектор. Липсата на подходяща инфраструктура, като прекъсващи велосипедни мрежи и пешеходни пътеки, както и отношението на кипърските шофьори към велосипедистите и пешеходците са съществени причини за това. Основната причина обаче изглежда е „липсата досега на интегрирана транспортна политика, определяща конкретни цели и хармонизирани действия в полза на ПТ... Липсата на сериозни

инвестиционни инициативи в общественя транспорт може да се признае като друг обяснителен фактор за настоящия ситуация.

Инфраструктурата за обществен транспорт в Кипър е лоша и това може да работи само отрицателно в много отношения. Общественият транспорт е от съществено значение за изграждането на устойчива мобилност в гъсти градски центрове, зеленото възстановяване, декарбонизацията и удобните за живеене градове.

Министерството на транспорта, комуникациите и строителството се надява, че разширената мрежа от маршрути и новаторски подходи ще насърчат повече кипърци да оставят личните си превозни средства паркирани и вместо това да се качат на автобус. Според източник от министерството, повече хора ще изберат да пътуват с автобуси, след като приключи ремонтът на общественя транспорт и бъдат свързани нови концесионни споразумения с автобусни компании. Има предложения да се добавят допълнителни автобусни ленти и да се направят много главни пътни артерии еднопосочни улици в опит да се намалят задръстванията и да се ограничат замърсяващите емисии. Междувременно въвеждането на интелигентни технологични решения увеличава привлекателността на пътниците към общественя транспорт.

Тези вече съществуващи идеи, както и по-новаторски идеи, които биха могли да допринесат за подобряването на общественя транспорт в Кипър, могат да бъдат реализирани чрез използване на вече съществуващия персонал, вътрешните служители на Министерството на транспорта, чрез техника, известна като вътрешно предприемачество. Вътрешното предприемачество по същество означава насърчаване на иновациите в настоящите организации чрез създаване на идеална среда, докато има рамка за повече иновации сред служителите. По този начин служителите са в състояние да развият идеите си, без да се притесняват как потенциален провал може да повлияе на прехраната и социалното им положение. Вътрешните предприемачи могат, по-конкретно, да бъдат определени като служители, които развият нови бизнес дейности за своя работодател, например пускане на нови стоки и услуги, създаване на нови пазари или търговски обекти или подобряване на производствения процес.

Въпреки че идеята за вътрешно предприемачество се използва често в частния сектор, се твърди, че тя може да се окаже изключително полезна, ако се използва и в публичния сектор. В ЕС „вътрешното предприемачество стимулира конкурентоспособността чрез посредническата функция на иновациите, тъй като вътрешното предприемачество се концептуализира като иновация, движена от служителите. Ето защо ЕС се нуждае от повече вътрешно предприемачество, за да остане конкурентоспособен и да увеличи регионалната си конкурентоспособност в днешния глобализиращ се свят.“ Това важи както за частния, така и за публичния сектор. Както Фогърти твърди, вътрешното предприемачество в публичния сектор е сравнително бавно и излизащите идеи обикновено са по-малки. Но поради глобалните икономически промени това отношение трябва да се промени. В Кипър няма текущи политики по отношение на идеята за вътрешно предприемачество и следователно всяка предприета инициатива може да се счита за рискована, особено в публичния сектор.

В случая с Кипър, Министерството на транспорта, комуникациите и труда туда може да предприеме определени инициативи, които биха имали само положително въздействие върху инфраструктурата, чрез насърчаване на вътрешното предприемачество, за да намери нови, щадящи климата и технологично напреднали начини за подобряване на транспорта проблем в Кипър. Необходими са дългосрочни разходи и редизайн на цялата градска транспортна система за изграждането на широкомащабен и високо усъвършенстван обществен транспорт. За да бъде един транспортен проект успешен, финансирането не е единственият важен компонент. Да направим обществения транспорт привлекателен е от съществено значение, както и да се уверим, че това е подходящата форма на транспорт за гражданите. В този смисъл вътрешното предприемачество може да допринесе за постигане на по-привлекателна система за обществен транспорт. Министерството на транспорта, съобщенията и строителството трябва да се стреми да реши този проблем чрез идеята за вътрешно предприемачество чрез:

1. Инвестиране в създаване на мрежи за разпространение на идеи. Като помага на служителите да се свързват с хора, които се интересуват от техните идеи, министерството

може да помогне на служителите да развият идеите си, като предоставя допълващи умения и дори действа като защитник на стойността на техните идеи.

2. Обучение на служителите чрез различни онлайн програми или програми за самостоятелно обучение по отношение на инструментите, които могат да се използват за развиване на нагласа за вътрешнопредварително обучение
3. Разработване на среда, която създава връзки между екосистемите на вътрешния предприемач с екосистемите на предприемача
4. **Изграждане на капацитет за служителите да се застъпват за идеи**, тъй като служителите често са обезкуражени дори да представят идеи за разглеждане
5. Обединяване на местните обществени служби и гражданите
6. Инициране на сътрудничество между публичния сектор, частния сектор и гражданите
7. **Разпространяване на идеите на служителите**: Въпреки че не винаги можете да давате парични награди на служителите за техния талант и креативност, винаги можете да им помогнете да получат признание за работата си.

ИЗТОЧНИЦИ

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 179–211.

Aldrich, H., Jones, T.P. and McEvoy, D. (1984) 'Ethnic advantage and minority business development', in Ward, R. and Jenkins, R. (eds) *Ethnic Communities in Business: Strategies for Economic Survival*. Cambridge: Cambridge University Press, 189-210.

Arnold, E., & Magia, S. (2013, July). Intrapreneurship in government. Making it work. Retrieved from Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/intrapreneurship-in-government.html>

Artigo K. I. K. A. S. (2020). *Europe Needs More Intrapreneurship for Competitiveness and Innovation*. PBS. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/europe-needs-more-intrapreneurship-for-competitiveness-and-innovation/>

Bernard, W.S. (1977) 'Immigrants and refugees: their similarities, differences and needs', *International Migration*, 14(4): 267-81.

da Silva Souza, C. P., & Wünsch Takahashi, A. R. (2017). Challenges and Motivations for the Development of an Intrapreneurship Initiative in a Public University. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol. 10, no. 2, pp. 338-356.

Desouza, K. C. (n.d.). *Intrapreneurship and the Public Sector: A Missing Capability*. American Society for Public Administration. Retrieved August 26, 2022, from <https://patimes.org/intrapreneurship-public-sector-missing-capability/>

Desouza, K. C. (2013). *Intrapreneurship and the Public Sector: A Missing Capability*. Retrieved from PA Times: <https://patimes.org/intrapreneurship-public-sector-missing-capability/>

Drucker, P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Financial Mirror. (2022, July 18). *Public Transport Revamp to Get Cypriots Out Of Cars*. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.financialmirror.com/2022/07/18/public-transport-revamp-to-get-cypriots-out-of-cars/>

Fogarty, N. (2015). *Public Sector Intrapreneurship*. Neil Fogarty. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.neilfogarty.com/public-sector-intrapreneurship/>

Fogarty, N. (2015). *Public Sector Intrapreneurship*. Retrieved from Neil Fogarty: <https://www.neilfogarty.com/public-sector-intrapreneurship/>

Gold, S.J. (1988) 'Refugees and small business: the case of Soviet Jews and Vietnamese', *Ethnic and Racial Studies*, 11(4): 411-38.

Gold, S.J. (1992) 'The employment potentials of refugee entrepreneurship: Soviet Jews and Vietnamese in California', *Policy Studies Review*, 11(2): 176-86.

Gregorczyk, S., Romanowska M, Sopińska, A., Wachowiak, P., (2007) *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, WSiP, Warszawa

Gwynne, P. (2008). More Schools Teaching Entrepreneurship. *Research Technology Management*, 51(2), 6–8.

Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217–229.

Hudson, D. and Martenson, H. (2001) *Good Practice Guide on the Integration of Refugees in the European Union: Employment*. London: ECRE Task Force on Integration.

Kenton, W. (2022, July 7). *Intrapreneurship*. Investopedia. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>

Lortie, J., & Castogiovanni, G. (2015). The theory of planned behavior in entrepreneurship research: What we know and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 935–957

Lucas, H. (2014). Public Sector Intrapreneurship A special report by Spark Global Business. Warwickshire: Spark Global Business.

Masurel, E., Nijkamp, P., Tastan, M. and Vindigni, G. (2002) 'Motivations and performance conditions for ethnic entrepreneurship', *Growth and Change*, 33(2): 238-60

Mortensen, K.W. (2006). *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Nicolaidis, C.S./Kosta, G.C., 2011, Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5 (11), 1468–1472.

Νέο Κύμα – Η άλλη Κύπρος. *Συγκοινωνίες*. Νέο Κύμα || Volt Cyprus – Η Άλλη Κύπρος.

Retrieved August 26, 2022, from <https://neokyma.org.cy/policy/sygkoinonies/>

Obrien, A. (2022). *Get on the Bus First to Make Nicosia Tram Infrastructure Worth the Investment*.

European Investment Bank. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.eib.org/en/essays/nicosia-tram-infrastructure>

Papaoiannou, P., Georgiadis, G., Nikolaidou, A., and Politis, I. (2020) 'Public Transport tendering and contracting arrangements in countries under regulatory transition: The case of Cyprus', *Research in Transportation Economics*, Volume 83.

Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311–320

Seshastri, D. and Tipathy A., (2006), Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled, *Vikalpa*, 31 (1), 17–29

Solesvik, M. Z. (2013). Entrepreneurial motivations and intentions: Investigating the role of education major.

Vlerick Leuven Gent Management School (2005) *Global Entrepreneurship Monitor Belgium and Flanders*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa

Wauters, B. and Lambrecht, J. (2005) 'Refugee entrepreneurship: the case of Belgium', in Raffa, M. and Iandoli, L. (eds) Entrepreneurship Competitiveness and Local Development. Rent XIX Proceedings. Book of Abstracts and CD-Rom Papers. Naples: Edizioni Scientifiche Italiane, 259- 60-paper on cd-rom.

Wauters, B. and Lambrecht, J. (2006) 'Refugee entrepreneurship in Belgium: potential and practice', International Entrepreneurship and Management Journal, 2(4): 509-25.