Sofinancira program
Evropske unije
Erasmus+

UČNO GRADIVO
MODUL: ORGANIZACIJSKE VEŠČINE

SoftSkills4EU
Promote your Soft Skills
with Open Badges

SoftSkills4EU:

Promote your Soft Skills with Open Badges

UČNO GRADIVO

PODATKI O REZULTATU PROJEKTA

REZULTAT:

IO2: KURIKULUM IN UČNO GRADIVO ZA UPORABO MEHKIH VEŠČIN

AKTIVNOST:

IO2 A3: RAZVOJ UČNEGA E-GRADIVA

VODJA AKTIVNOSTI:

DUO

INFORMACIJE O PROJEKTU

PROJEKT:

SoftSkills4EU: Promote your Soft Skills with Open Badges

NASLOV PROJEKTA:

Promote your soft skills with open badges

AKRONIM:

SoftSkills4eu

PROJEKTNA SPLETNA STRAN:

https://softskills4.eu/

E-UČILNICA:

https://academy-softskills4.eu/

ŠTEVILKA PROJEKTA:

2018-1-SI01-KA204-047088

KOORDINATOR PROJEKTA:

Razvojno izobraževalni center Novo mesto, Slovenija

Podpora Evropske komisije za pripravo te publikacije ne pomeni potrditve vsebine, ki izraža le mnenja avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.

KAZALO VSEBINE

Tema 1 – OBLIKOVANJE USLUGE STRANKAM 7
1.1 Potrpljenje in pozornost 8
1.2 Učinkovitost in pozitivnost 10
1.3 Prepričljivost in vztrajnost 12
1.4 Nadalnje branje 14
Slovar ..... **Napaka! Zaznamek ni definiran.**
Tema 2 – UPRAVLJANJE S ČASOM 15
2.1 Zastavljanje osebnih ciljev 17
2.2 Prioritizacija 20
2.3 Seznam nalog 22
2.4 Nadalnje branje 24
Tema 3 – KRITIČNO RAZMIŠLJANJE 25
3.1 Analiza 26
3.2 Samorefleksija 28
3.3 Logična argumentacija 30
3.4 Nadalnje branje 33
Slovar 33
Tema 4 – STRATEŠKO NAČRTOVANJE 35
4.1 Oblikovanje dolgoročnih ciljev 36
4.2 Reševanje problemov in odločanje 38
4.3 Načrtovanje in razdelitev sredstev, monitoring 40
4.4 Nadalnje branje 43
Tema 5 – VODENJE 44
5.1 Stil vodenja in delegiranje 45
5.2 Odgovornost in sprejemanje tveganj 48
5.3 Pogajanja 51
5.4 Nadalnje branje 52

KLJUČNI SIMBOLI

Simboli	Razlaga simbolov
	Definicija
	Scenarij
	Namig
	Vprašanje
	Aktivnost za učene/učitelje
	Vir npr. povezave, članki …

MODUL – ORGANIZACIJSKE VEŠČINE

GLAVNI CILJI MODULA

Ta modul je namenjen oblikovanju splošnih sposobnosti, ki jih potrebujemo v vsaki komercialni in nekomercialni organizaciji, kot so npr. raziskovanje, kakšna so pričakovanja zunanjih in notranjih strank, izvajanje dobrih storitev, delo v omejenem časovnem obdobju, osredotočanje in prioritizacija dela za dosego dobrih rezultatov. Dotika se tudi iskanja rešitev problemov, načrtovanja in delegiranja dolgoročnih dejavnosti, oblikovanja urnikov in poročanja o napredovanju dela. To pomeni, da te sposobnosti pridejo do izraza tudi v osebnem življenju. Predstavljajte si, da želite obnoviti kuhinjo – to zahteva pazljivo zastavljanje ciljev, načrtovanje in upravljanje s časom.

V splošnem so organizacijske sposobnosti vezane na kakovost in učinkovitost pri doseganju ciljev.

Da bi dosegli ta cilj se v modulu dotikamo 5-ih tem:

1) *Oblikovanje usluge strankam*
2) *Upravljanje s časom*
3) *Kritično razmišljanje*
4) *Strateško načrtovanje*
5) *Vodenje*

TEMATSKI SKLOPI MODULA

Modul	Teme	Podteme
Modul Organizacijske veščine	1. Oblikovanje usluge strankam	1.1. Potrpljenje in pozornost
		1.2. Učinkovitost in pozitivnost
		1.3. Prepričljivost in vztrajnost
	2. Upravljanje s časom	2.1. Zastavljanje osebnih ciljev
		2.2. Prioritizacija
		2.3. Seznam nalog
	3. Kritično razmišljanje	3.1. Analiza
		3.2. Samorefleksija
		3.3. Logična argumentacija
	4. Strateško načrtovanje	4.1. Oblikovanje dolgoročnih ciljev
		4.2. Reševanje problemov in odločanje
		4.3. Načrtovanje in razdelitev sredstev, monitoring
	5. Vodenje	5.1. Vodstveni stil in delegiranje
		5.2. Odgovornost in sprejemanje tveganj
		5.3. Pogajanje

TEMA 1 – OBLIKOVANJE USLUGE STRANKAM

Definicija

»Mora biti sposoben prikazati pozitiven pristop in obnašanje, ki izraža zavedanje in pripravljenost odgovoriti na zahteve, potrebe in pričakovanja strank.« (Chicago State University, 2019)

Da bi bila organizacija učinkovita je služba za delo s strankami zelo pomembna. To drži za komercialne in nekomercialne organizacije in zaradi tega je sposobnost dela s strankami osnovna kompetenca osebja za delo s strankami. Skoraj vsak zaposleni se sooča strankami, če ne z zunanjimi pa s sodelavci iz drugih oddelkov v organizaciji.

Dobra izkušnja s službo za delo s strankami lahko spremeni percepcijo stranke do organizacije oz. posameznega oddelka. Ta percepcija je v teh interakcijah odvisna od zaposlenih, ki se lahko prilagodijo osebnosti stranke. Delo s strankami, sploh na vsakodnevni bazi, tudi pomeni, da morajo biti zaposleni usmerjeni v usluge. Ko ima posameznik dobre kompetence za delo s strankami, ga lahko opišemo tudi kot ljudskega človeka. Najpomembnejša kompetenca v tem procesu je sposobnost resničnega poslušanja stranke.

1.1 POTRPLJENJE IN POZORNOST

Vprašanje

1. Ali verjamete, da bi morala stranka biti najpomembnejša?

Vsekakor si želite, da bi dosegli dober prvi vtis in s pozdravom vzpostavili odnos na prijateljski in spoštljiv način, vendar se delo s strankami začne že pred sestankom. Dobro je, da ste pripravljeni in razmislite o različnih stvareh, ki bi jih lahko stranka pričakovala, ter o stvareh, ki jih morda pričakujete vi.

Med pogovorom pazite, da ne pretiravate z informacijami. Za povprečno osebo so več kot trije stavki lahko preveč. Bodite jasni, kaj lahko ponudite stranki in česa ne morete. Pojasnite korake, ki jih boste naredili, če je potrebno se dogovorite še za en sestanek. Zelo pomembno je, da izpolnite svoje obljube.

Če sestankujete z več kot eno osebo, ne govorite le enemu. Poskusite govoriti vsem in imeti z vsemi očesni stik.

Da bi vzpostavili dobre dolgoročne odnose je pomembno, da si zapomnite osebne podrobnosti do mere, ki je primerna za nivo poslovnega odnosa, ki ga imate z določeno osebo.

Namig

Vedno si zapomnite ime. Če je potrebno si ga zapišite. Kaj je lepšega od tega, da stranka, ki se vrača v podjetje ali oddelek, sliši pozdrav: »Dobro jutro g. Novak!«

Če se ukvarjate s stranko, ki je jezna ali razdražena, je pomembno, da ste potrpežljivi, mirni in zbrani. Vzemite si čas in točno ugotovite, kaj bi stranka rada. Stranke želijo in imajo pravico do dobre in strokovne usluge. Vedno obstaja možnost, da boste izgubili stranko, če z delom hitite. Dober zaposleni bo stranki dovolil, da izrazi svoje frustracije, in ji bo ponudil rešitev oz. jo bo povprašal po njenih potrebah.

Namig

Namigi za delo z razburjeno stranko ali kolegom:

- Spoštljivo poslušajte in ne prekinjajte.
- Naj se jezijo, ne govorite jim, da naj se pomirijo.
- Poskusite povzeti problem, da vidijo, da poslušate.
- Če obstaja razlog za njihovo jezo jih vprašajte, kaj lahko vi oz. vase podjetje naredi, da se napaka odpravi.

Ko stranke niso razburjene, je vedenje, kako jim pomagati, odvisno od vaše sposobnosti razumevanja njihovih problemov. Ko veste, kako se počutijo, jim lahko pomagate, da se počutijo bolje, kar je pomemben del vašega dela. Poskusite prebrati njihova čustva. Kaj vam govorijo, ne da bi to dejansko povedali? Zaposleni bi morali pridobiti sposobnost pozornega poslušanja strank. Ko zaposleni stranke prekinjajo oz. ne pokažejo razumevanja situacije, lahko to razjezi stranke, kar poslabša njihov odnos s podjetjem.

Vprašanje

1. Ali se spomnite situacije, ko ste v trgovino vrnili izdelek, ker je bil slabe kakovosti?
   - Lahko opišete svoja čustva?
2. Ali ste bili zadovoljni s tem, kako je trgovina rešila situacijo?

1.2 UČINKOVITOST IN POZITIVNOST

Stik s strankami zahteva svoj čas. Stranka z dodatnimi vprašanji zahteva še več časa in čas je denar. Poleg tega omenjena stranka ni popolnoma gotova oz. zadovoljna s predhodno uslugo. Ko dosežemo komunikacijo s stranko, naj bo ta preprosta in nedvoumna. To je učinkovita in jasna komunikacija!

Učinkoviti zaposleni, ki delajo s strankami, si vzamejo čas in preverijo, kako je s stranko, če je potrebno tudi v drugih delih organizacije. S tem zagotovijo, da se izpolnijo dogovorjene stvari in obljube. Če je potrebno poročajte o poteku (oz. o pomanjkanju le tega) stranki. Ta proces se imenuje sledenje, in ko ga izvedemo dobro, je dokaz, da zaposleni skrbi za stranko. Dober zaposleni bo vedno ostal profesionalen, s čimer bo zagotavljal ugled podjetja. Negativne komentarje težko spregledamo, vendar lahko profesionalen odnos pomiri stranke in ohranja potencialno profitabilen dolgoročni odnos.
Sposobnost uspešnega pogovarjanja in dogovarjanja s stranko je sposobnost, pri kateri stranki pustimo vtis, da je bila dobro postrežena in da je za vse poskrbljeno.

Namig

Ne trudite se in ne zapravljajte časa pri stranki, pri kateri veste, da bo nemogoče doseči dogovor (to je tudi upravljanje s časom).

Vprašanje

1. Kaj bi bilo bolje v opisani situaciji?

Stik s stranko je lahko čustveno težak tudi za vas. Ko ste soočeni s težko situacijo, ali lahko ohranite svojo zbranost in pozitiven odnos?

Vprašanje

1. Ali ste bili kdaj jezni na stranko ali kolega?

Včasih je pozitiven odnos vse kar potrebujete da bi slabo situacijo spremenili v dobro. Nihče noče biti poleg negativne osebe in kričanje je prvi znak težav. Ljudje raje pomagajo pozitivno naravnanim osebam, osebam, ki se smehljajo in so pozitivne kljub težavam. To pozitivno vedenje je nalezljivo in povezuje ljudi. Lepše je biti ob pozitivnih ljudeh, kar pomeni, da je pozitivnost zelo uporabna pri oblikovanju ekip in medsebojnih odnosov.
Razočaranje vodi v jezo, vendar slednja zamegli našo presojo, zaradi česar lahko težave postanejo še hujše. Iz tega izhaja po vsem svetu razširjen »hobi«, v katerem ljudje kar tekmujejo v pritoževanju.

Scenarij

Posamezniki nergajo, kako se njihova kariera nikamor ne premakne, vendar se ne udeležijo tečajev in svetovanj, prek katerih bi lahko nadzorovali svoj razvoj.

Meščani nergajo o negativnih dogodkih v njihovi skupnosti, vendar se ne vključijo v sosedski zbor.

Vprašanje

1. Kaj bi vi naredili v taki situaciji?

Ampak… včasih ne moremo narediti drugega kot sprejeti dejstva.

Namig

Ali ste kdaj kje obtičali, ko niste mogli narediti ničesar, razen čakati? Npr. velik zastoj v javnem prometu? Naslednjič se poskusite nasmehniti, usedite se in se sprostite, mogoče nasmehnite...

Bolj pozitivni ste, bolj produktivni ste.

1.3 PREPRIČLJIVOST IN VZTRAJNOST

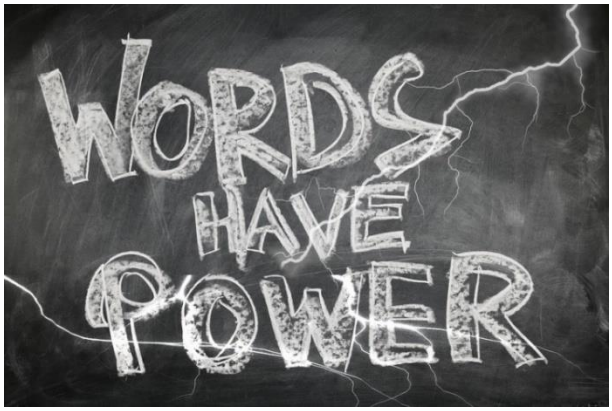
Stik s strankami predstavlja časovni vložek. Stranka, ki se vrača z dodatnimi vprašanji, zahteva še več časa in čas je denar. Ob tem je stranka (lahko tudi notranja, torej kolega) ni popolnoma prepričana o vaši storitvi oz. ni zadovoljna s prejšnjim stikom. Ko se dotaknete pomembnih točk komunikacije, bodite kratki in nedvoumni. To je jasna in razumljiva komunikacija.

Stvari, ki jih mogoče želite doseči:

- prodaja težavnega produkta,
- pripraviti kolega do sprejema spremembe v delovnem procesu,
- dogovoriti se o novi rešitvi s stranko,
- prepričati kolega, da se strinja z vami,
- motivirati nekoga pri dosegi cilja.

Prepričljiva komunikacija, ki vam bo to pomagala doseči, vključuje:

- asertivna komunikacija,
- aktivno poslušanje in povzemanje,
- iskanje skupnih interesov,
- vzpostavljanje kredibilnosti prek svojega znanja,
- mirno prenašanje protiargumentov,
- osredotočanje na pozitivno.



Jezik je pomemben del prepričevanja in ljudje (predvsem stranke) si oblikujejo svoje poglede o vas in vašem podjetju na podlagi jezika, ki ga uporabljate. Komuniciranje s strankami z uporabo pozitivnega jezika (glej prejšnje poglavje o pozitivnosti) lahko občutno vpliva na to, kako stranka dojame vaše sporočilo.

Namig

Primer uporabe pozitivnega jezika

Stranka si želi kupiti določen izdelek, vendar ga trenutno ni na zalogi.

Ne recite:

"Ne morem vam prinesti tega izdelka, saj ga nimamo na zalogi."

Uporabite pozitiven jezik:

"Ta izdelek bo dosegljiv naslednji mesec. Lahko vam ga rezerviram in poskrbim, da vam ga pošljemo takoj ko ga imamo na zalogi."

Vprašanje

1. Ali lahko podate primer, ko ste uspešno prepričali ali vplivali na drugo osebo?

Včasih nam zadovoljstvo stranke vzame več časa in zahteva več vztrajnosti, včasih pa morate delati s strankami, ki so preprosto nejevoljne. Če delate v prodaji boste pogosto potrebovali osnovne igralske sposobnosti, da bi jih prepričali oz. vsaj dajali vtis, da ste še vedno dobre volje. Včasih pa boste naleteli na ljudi, ki bodo ostali nezadovoljni. Ne vdajte se, saj ne morete vplivati na vse. Mogoče so imeli grozen dan ali pa so naravni nergači.

Vprašanje

1. Ali lahko podate primer, ko ste se pri stranki potrudili še bolj kot običajno?
2. Ali lahko podate primer, ko ste soočili z nezadovoljno stranko?
3. Kako bi pristopili k stranki, za katero menite, da je popolnoma nerazumna?

1.4 NADALNJE BRANJE

- Consumer behaviour: https://www.helpscout.com/consumer-behavior/
- Dealing with customers: https://smallbusinessbc.ca/article/ten-tips-dealing-customers/

TEMA 2 – UPRAVLJANJE S ČASOM

Z izrazom upravljanje s časom označujemo veščine načrtovanja in nadzora nad tem, kako porabimo čas, da bi dosegli naše cilje.

Razpravljamo o organizaciji nalog, pri čemer je pomembno, da najprej opravimo pomembne naloge, šele nato manj pomembne. Dobro časovno načrtovanje vam omogoča, da delate pametneje, ne več. Naredili boste več v manj časa, čeprav boste imeli manj časa in boste pod velikim pritiskom. Če ne znate načrtovati, bo to imelo negativne posledice za vašo učinkovitost in lahko povzročilo stres, morda celo zdravstvene probleme.

Definicija

»Praksa učinkovitega izrabljanja časa, ki ga imate na voljo, predvsem pri vašem delu.«
»Je zelo inteligenten, vendar ga omejuje slabo časovno načrtovanje.« (Cambridge Dictionary, 2019)

Dobro časovno načrtovanje pričnete s sestavo seznama dejavnosti, ki jih morate izvesti. Nato se odločite, kaj morate narediti sami in kaj lahko delegirate (oglejte si poglavje 5.1). Določite prioritete dejavnosti in rok za vsako od njih. Vključite tudi premore. Ko imate dober pregled nad nalogami, boste jasneje razmišljali, se lahko osredotočili na stvari, ki jih morate narediti sedaj in ne boste skrbeli zaradi drugih nalog.

Če vam to postane navada, boste pri tem vse boljši, kar vam bo omogočilo prihraniti ogromno časa in boste naredili veliko več.

Namig

»Pravila« časovnega načrtovanja:

- **Postavite prioritete**

Ob začetku dneva naredite seznam nalog. Nepomembne naloge vam lahko vzamejo ogromno časa, zato postavite prioritete. Končajte nujne stvari, šele nato se lotite nepomembnih nalog.

- **Določite roke**

Ko morate nekaj naredite, načrtujte realistično in si postavite roke. Držite se načrta in se nagradite, če delo opravite v predvidenem času.

- **Naredite seznam nalog**

Naredite preprost papirnat ali digitalen seznam.

- **Začnite zgodaj**

To je še posebej pomembno, ko vam hitro uhajajo misli in se ne morete zbrati. Uspešni posamezniki imajo nekaj skupnega – svoj dan začnejo zgodaj. Ko vstanete zgodaj ste mirnejši, bolj ustvarjalni in bolj zbrani. Tekom dneva vam prične zmanjkovati energije, kar vpliva na vašo produktivnost, in morda ne boste mogli delovati optimalno.

- **Izogibajte se odlašanju**

To pomeni opravljanju manj pomembnih nalog oz. prostočasnim aktivnostim, ko bi morali delati na pomembni nujni nalogi. Tak pristop je zelo neproduktiven, počutite se krive, začnete sovražiti svoje delo in na koncu svojega dela ne opravite. Zapravljate čas in energijo, kar je lahko velik problem pri delu in v življenju. Temu se res izogibajte – uporabna strategija je, da si rečete, da boste na projektu delali le 15 minut, ne pa da razmišljate o tem, da morate končati cel projekt, kar vas lahko potre.

- **Izogibajte se večopravilnosti**

Fokus in koncentracija sta bolj učinkovita kot večopravilnost. Morda mislimo, da je večopravilnost zaželena, vendar je neučinkovita in bi se ji morali izogibati.

- **Delajte odmore**

Načrtujte kratke odmore (10–15 minut). Načrtujte kosilo. Potrebujete novo energijo in po odmoru boste morda našli odgovor na problem, o katerem ste razmišljali pred odmorom.

- **Spopadite se s stresom**

Ko vam naložijo preveč dela se pojavi stres. Pod stresom boste zlahka postali utrujeni, kar bo negativno vplivalo na vašo produktivnost. Poskusite delegirati naloge, ko imate preveč dela.

- **Recite ne**

Če imate že zdaj preveč dela, si ne naložite dodatnih nalog. Novo delo sprejmite le, ko veste, da ne bo vplivalo na vaše tekoče načrte.

2.1 ZASTAVLJANJE OSEBNIH CILJEV

Govorili smo o postavljanju prioritet. To je možno le, ko imate cilje. Definicija ciljev se običajno uporablja za srednjeročne ali dolgoročne aktivnosti, vendar postopek lahko uporabimo tudi v kratkoročnem pogledu. Najpogostejši so finančni cilji – v organizaciji bi lahko zahtevali 20 % znižanje stroškov v dveh letih. Na osebni ravni bi lahko poskusili prihraniti določeno količino denarja za vašo upokojitev. Definicija ciljev pomeni, da točno veste, kaj želite doseči, in vam razjasni, na kaj se morate osredotočiti, saj doseganje kompleksnih in težkih ciljev zahteva fokus, napor in vero v svoje sposobnosti.

Definicija

»Obstaja pameten (akronim S. M. A. R. T.) način oblikovanja ciljev uprave.« (George T. Doran, Management Review, November 1981)

Cilji so pogosto nejasno opredeljeni. Kaj npr. mislite o cilju: Naredite ABC spet velik?

Pri tem projektu ni jasno, kdaj naj bi dosegli cilj.

SMART je akronim za kriterije, ki jih morate uporabiti, ko opišete cilj na jasen in uporaben način. Ti kriteriji so:

- Specific ali specifično – specifični cilj,
- Measurable ali merljiv – merljiv pregled nad napredkom,
- Assignable ali dodeljiv – možnost jasnega delegiranja nalog,
- Realistic ali realističen – sposobnost doseganja cilja z danimi finančnimi sredstvi in v razpoložljivem času in
- Time-related ali časovno omejen – točno vemo, kdaj moramo doseči rezultat.

<u>Specifičen</u>

Cilj mora biti jasen in specifičen, saj se drugače nanj ne boste mogli osredotočiti, ravno tako ne boste motivirani za delo. Ko oblikujete svoj cilj, poskusite odgovoriti na 5 "K" vprašanj:

- Kaj moramo narediti?
- Zakaj?
- Kdo bo vključen?
- Kje je ta cilj?
- Katere zaloge/surovine/znanja imamo za dosego cilja?

Scenarij

Predstavljajte si, da ste prodajalec in želite postati vodja prodaje. Specifičen cilj bi moral biti – želim dobiti dovolj izkušenj in se naučiti novih stvari, ki jih moram znati, da bi postal vodja prodaje v naši organizaciji, da bi karierno napredoval in vodil ekipo.

Merljiv

Pomembno je, da je cilj merljiv. Če ni, ne boste mogli slediti vašemu delu, kar je nujno, da ostanete osredotočeni. Merljiv cilj bi moral odgovoriti na vprašanja, kot so:

- Koliko? (stvari)
- Koliko? (ljudi)
- Kako bom vedel, da sem dosegel cilj?

Scenarij

Da bi razvili sposobnosti, ki jih morate imeti kot vodja prodaje, morate končati štiri tečaje. Vsakega od njih morate končati z oceno 5 ali 4, vsak pa zahteva 80 ur učenja.

Dodeljiv

Kdo bo opravil naloge oz. kdo bo prevzel odgovornost. Ali boste to naredili vi ali nekdo drug? Če na to ne morete odgovoriti, potem ne boste uspeli.

Scenarij

Ob tečajih potrebujete tudi mentorja, ki vas bo vodil in motiviral. Ali ga lahko najdete?

Realističen

Cilj mora biti realističen in uresničljiv, saj drugače ne boste nikoli uspeli. To je morda lahko osebni izziv, vendar se morate prepričati, da ste nekaj sposobni končati. Da bi to ugotovili, morate iskreno odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali lahko to naredim?
- Ali imam čas in denar za to?
- Ali bom imel pri tem podporo, če jo bom potreboval?

Scenarij

Morda se morate vprašati, ali lahko v resnici opravite zahtevane tečaje. Ali vas bodo sprejeli s sedanjimi kvalifikacijami in izkušnjami? Ali boste ob tem delali in ali vam domača situacija omogoča študij? Ali si lahko to privoščite?

Časovno omejen

Vsak cilj potrebuje končni datum, da se lahko osredotočite na potrebno delo. To je nujno, da preprečite, da bi vas vsakodnevni problemi ovirali in preprečili dosego vašega cilja. Tu morate razmisliti o naslednjih vprašanjih:

- Kakšen je časovni okvir?
- Koliko časa potrebujem?
- Katere druge obveznosti še imam v tem času?

Scenarij

Glede na to, da štirje tečaji za vodjo prodaje terjajo svoj čas, ste časovni vložek ocenili na dve leti. Ali veste, koliko dni si boste morali vzeti za to? Ali vas pri tem podpira vaš nadrejeni? Ali imate čas za priprave na izpit?

Aktivnost

Oblikujte lastni dolgoročni cilj s pomočjo predstavljene S.M.A.R.T. metode.

Namig

Oblikujte le cilje, nad katerimi imate nadzor, ne pa ciljev, ki so v celoti odvisni od dobre volje nekoga drugega.

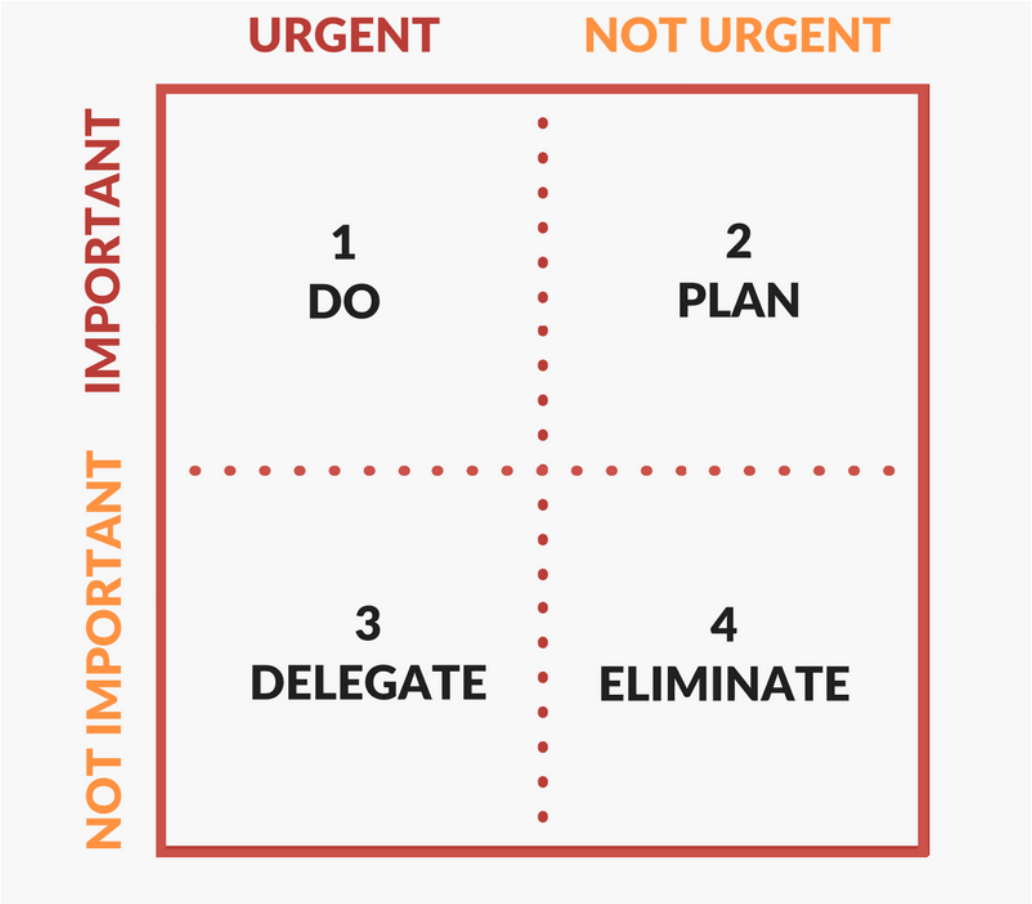
2.2 PRIORITIZACIJA

Ko so vaši cilji slabo opredeljeni, le zapravljate čas. To je morda še huje, ko nimate pravih prioritet. Vsi imamo omejen čas in ne moremo storiti vsega. Postavljanje prioritet je postopek odločanja, kaj je (najbolj) pomembno.

Vprašanje

Razmislite o tistem dnevu, ko ste imeli ogromno stvari na vašem seznamu aktivnosti.

1. Koliko nalog ste dejansko opravili?



Slika 1: The Eisenhower Matrix (Eisenhower, Dwight D. 1961)

Eisenhowerjeva matrika vam lahko pomaga. Je preprosta metoda kategorizacije nalog, pri kateri odgovarjate pritrdilno ali nikalno na dve vprašanji:

- Ali je pomembno?
- Ali je nujno?

Obstajajo štiri rešitve – naloga je lahko:

- nujna in pomembna: to morate narediti takoj (take naloge so redke);
- ni nujna, a je pomembna (te naloge lahko uredite v urniku);
- nujna, a ne ravno pomembna (te naloge lahko delegirate);
- ni ne nujna ne pomembna (te naloge lahko opustite).

Ko vemo, katere naloge so pomembne in katere nujne, se lahko izognemo fokusu na nujne a nepomembne naloge (te so pogosto pomembne za nekoga drugega). Bolje je, da se osredotočimo na naloge, ključne za naš uspeh.

Scenarij

Nujne in pomembne

- Kriza
- Pomemben rok
- …

Pomembne (ne pa nujne)

- Priprava predstavitve za naslednji mesec
- Oblikovanje novega oddelčnega plana
- …

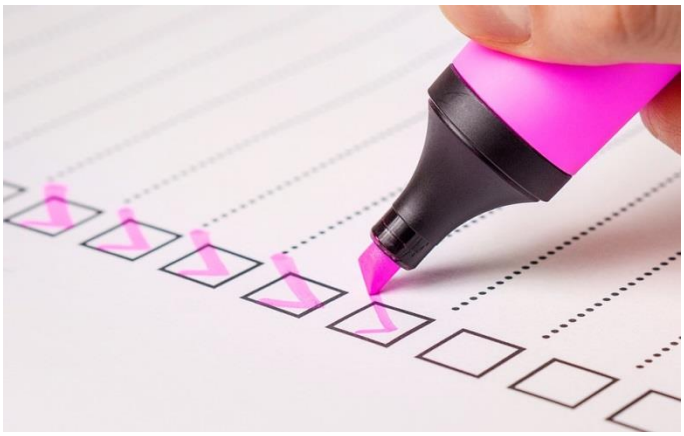
Nujne (niso pomembne)

- Telefonski klic
- Kolega potrebuje vašo pomoč pri nečem
- …

Aktivnost

Poiščite še en primer za vsako od omenjenih kategorij nalog.

2.3 SEZNAM NALOG



Seznami nalog…

Prva korak: Naredite seznam vseh obveznosti

Za vsako nalogo ali projekt, ki ga morate končati, razmislite o vseh stvareh, ki jih morate narediti, da nalogo končate. Ne skrbite še glede logičnega razporeda dela ali o drugih problemih, samo naredite seznam nalog.

Preglejte seznam, da ne spregledate česa pomembnega. Ali so tam kakšne naloge, ki vzamejo več časa kot druge? Razbijte jih na manjše naloge. Ali vidite kakšne nejasne opise nalog? Tudi te razbijte na jasne delovne korake. Ali ste pozabili na kakšno nalogo?

Imejte lasten seznam za vsak projekt – dobra delitev je en seznam za domače življenje in en za službene obveznosti.

Namig

Odločite se kateri medij vam najbolj ustreza

Nič ni narobe, če ste seznam napisali na papir, lahko pa uporabite tudi svoj pametni telefon. Funkcija "notes" deluje podobno kot list papirja, obstaja pa tudi večje število specializiranih aplikacij, kot so Wunderlist, Any.do ali Evernote. Poskusite različne aplikacije, da vidite, katera vam ustreza.

Drugi korak: organizacija seznama

Nalogam na seznamu po predlagani metodi določite pomen in nujnost. Če ima preveč nalog visoko prioriteto, si seznam oglejte še enkrat in zmanjšajte pomen tistim, ki jim to lahko naredite. Včasih so vse naloge pomembne za končni cilj, kot je projektna obnova kuhinje. V tem primeru se kriterij nujnosti nanaša bolj na kronološko nujnost. Ko ste določili pomen nalog, znova napišite seznam po pomenu nalog.

Namig

Naj bo vaš seznam všečen. To se morda sliši nepotrebno, vendar vam lahko pomaga pri oblikovanju seznama, ki vas bo motiviral. Obkljukajte vse naloge!

Tretji korak: čas in datum

Ocenite in zapišite časovne zahteve posameznih nalog. Bodite realni, saj je lahko nerealna ocean stresna. Vzemite si malo več časa. Na seznam dodajte končne datume.

Uporaba seznama nalog

Imejte seznam nekje, kjer bo zlahka dostopen. Obesite ga na zid oz. uredite namizje telefona tako, da bo aplikacija na jasno vidnem mestu. Naj bo seznam »vsiljiv«.

Uporaba seznama je preprosta, saj preprosto opravljate naloge po vrstnem redu, ki ste ga določili. Ko so končane, jih obkljukajte. Vsak dan si vzemite nekaj časa in ocenite napredek. Po potrebi reorganizirajte naloge.

Namig

Dobro je spremljati, koliko časa vam je vzela posamezna naloga. Tako boste v prihodnosti lažje ocenili, koliko časa potrebujete. Eden bolj učinkovitih načinov izboljšanja produktivnosti je reorganizacija napak vašega časovnega načrtovanja.

Vprašanje

1. Kako si vi postavljate prioritete, če imate več sočasnih rokov?

2.4 NADALNJE BRANJE

- Diverse tips: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm
- Diverse tips: https://www.thebalancesmb.com/time-management-tips-2947336
- Life Hacking: https://lifehacker.com/

TEMA 3 – KRITIČNO RAZMIŠLJANJE

Definicija

»Objektiven pregled predvidevanj ali verovanj, da bi ocenili njihovo pravilnost in sprejemljivost, s čimer jih ali potrdimo ali ovržemo.« (Business Dictionary, 2019)

Kritično razmišljanje je sposobnost konceptualizacije, analize, predizpraševanja in ocenjevanja situacij, teorij, verovanj in idej na aktiven in vešč način. Kritično razmišljanje je nasprotje dogmatičnega pristopa, ki podatkov ne ocenjuje kritično. Ko začnemo predizpraševati lastne in tuje ideje ter verovanja, začnemo razmišljati sami. Tako predizprašujemo svet in se aktivno vključujemo v iskanje možnosti in alternativ, ki jih prepoznamo. To zahteva kritičen pristop k temu, kako razmišljamo in delujemo.

Kot državljani moramo imeti mnenja o številnih družbenih vprašanjih, da bi odgovorno volili. Kljub temu pa ni dovolj, da imamo o določenem vprašanju le mnenje. Kritično razmišljanje zagotavlja, da je vaše mnenje utemeljeno na dejstvih, ne pa na čustvih ali na anekdotičnih izkušnjah. V sodobnem svetu interneta in družbenih omrežij se soočamo s preobiljem informacij, ki niso vedno resnične. Včasih so celo neresnične in njihov cilj je vpliv na posameznikovo mišljenje s strani določene (politične) opcije.

Ob izrazu kritično razmišljanje se pojavljajo še izrazi kritično izvajanje, informirano izvajanje in jasno razmišljanje. Kritično razmišljanje vključuje tri pomembne komponente:

- Analiza
- Samoocena
- Logično izvajanje

3.1 ANALIZA

Kaj naredite ko na delu naletite na problem? Predstavljajte si, da je ta problem pacient z zlomljeno roko – ali se bojujete proti simptomom z analgetikom ali zdravite vzrok s celjenjem kosti?

Če boste le reševali površinski problem (boleča roka), ne boste rešili temeljnega problema, kar pomeni, da se bodo lahko simptomi ponovili. Tako morate rešiti osnovni problem, ki pa ga morate najprej prepoznati.

Scenarij

V tovarni se je ustavil eden od strojev. Zdi se, da je bil preobremenjen, kar je pripeljalo do uničenja varovalke.

- Preiskava je pokazala, da je bilo v motorju stroja (pre)malo olja, kar je omejevalo gibanje enega od delov stroja. To je pripeljalo do pregrevanja in do preobremenitve.
- Nadaljnja preiskava je pokazala, da črpalka olja ni delovala dovolj dobro.
- Črpalka je kazala znake poškodb zaradi mikro delcev v olju.
- Vzrok temu je bil, da v črpalki ni bilo filtra olja, ki bi preprečil poškodbe na črpalki.

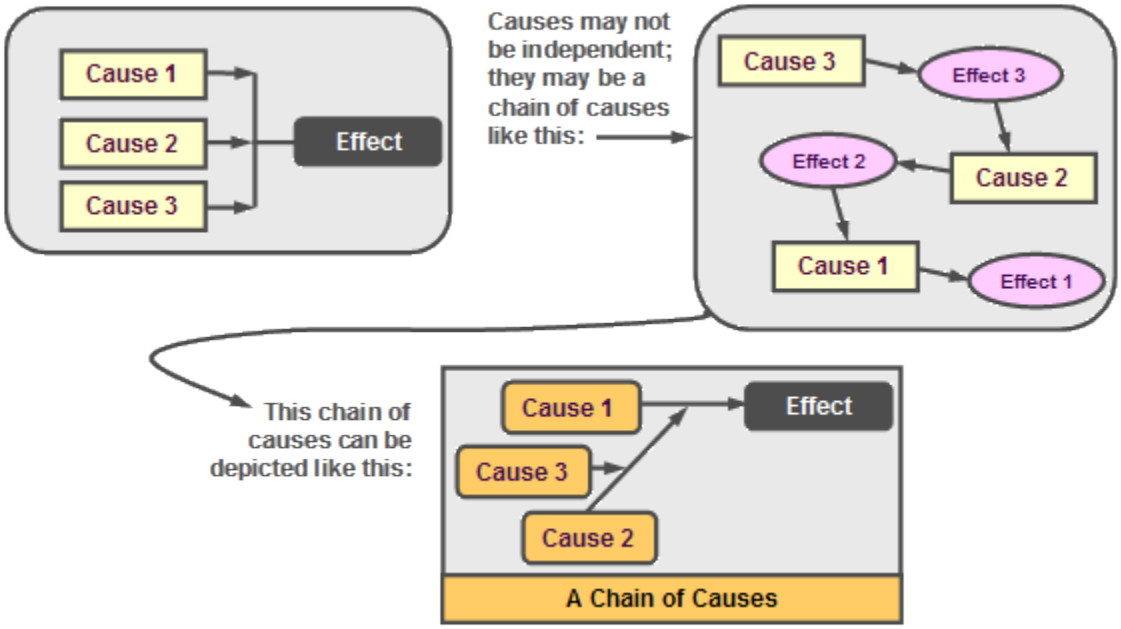
Osnovni problem je bil manjkajoči filter olja. Edina prava rešitev je bila namestitev filtra (in popravilo črpalke ter namestitev varovalke).

Primerjajte ta proces s preiskavo, ki ni upoštevala tako poglobljene analize. Vodila bi do zamenjave varovalke ali črpalke. Omogočila bi, da bi stroj začasno nadaljeval delo, vendar bi se kmalu spet pokvaril.

Obstaja tehnika iskanja izvornega vzroka (Root Cause Analysis – RCA), ki vam lahko pomaga poiskati osnovni vzrok nekega problema. Ta metoda uporablja štiri korake pri iskanju in odpravljanju osnovnega problema.

1. **Identifikacije**: preučite in podrobno opišite problem.
2. **Časovnica**: narišite časovnico dogodkov, pri čemer začnite s stanjem neoviranega delovanja in končajte z nastopom problema. Ta sekvenca vam bo omogočila razumeti odnose med vzročnimi dejavniki in osnovnim problemom preučevanega problema.
3. **Diferenciacija**: vzpostavite korelacijo prepoznane časovnice z elementi problema (kvalitativno in kvantitativno, lokacijsko in časovno) in jih morda povežite s predhodnimi težavami. Na ta način bo analiza pripeljala do razlikovanja med osnovnim problemom, vzročnimi dejavniki in ostalimi dejavniki.

4. **Vzročni graf**: iz predstavljenega izdelajte sekvenco nujnih dogodkov, ki razložijo problem. Pomaga, če to predstavite na grafičen način.



Slika 2: The Causal Graph (Wright, Sewall 1921)

RCA predvideva, da so sistemi in dogodki v razmerju med seboj. Dejanje v enem delu sistema sproži dogodek v drugem. S sledenjem tem dejanjem lahko odkrijemo vzrok problema in kako se je iz osnovnega vzroka razvil problem, ki ga imate sedaj.

Vzroke po navadi delimo v tri osnovne kategorije:

1. Fizični vzroki: tehnična ali materialna napaka, kakršna je prazna pnevmatika.
2. Človeški vzroki: napačno dejanje ali neizvajanje določenega dejanja, lahko vodi v fizičen vzrok problema. Dober primer je nespremljanje prometa na cesti, kar vodi v prometno nesrečo.
3. Organizacijski vzrok: delovni proces je nepravilen, kar vodi v zamujanje rokov.

RCA se ukvarja z vsemi temi vzroki, saj preučuje vzorce razvoja težav in išče napake v sistemu, ki vodijo k težavam.

Vprašanje

Opišite situacijo, v kateri ste morali rešiti problem, a niste imeli vseh potrebnih informacij.

1. Kako ste k težavi pristopili?

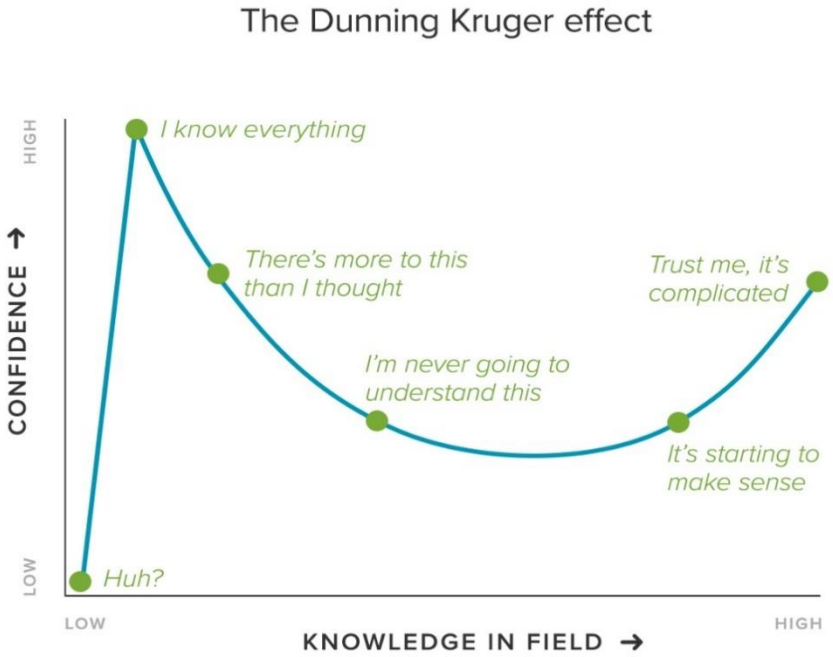
3.2 SAMOREFLEKSIJA

Samorefleksija je sposobnost kritičnega ocenjevanje svojega obnašanja, misli in predvidevanj. Vodi do samospoznanja in samozavedanja. Sposobnost kritične samorefleksije vam omogoča samostojno mišljenje, s čimer se izognete indoktrinaciji in manipulaciji preko stereotipov in lažnih novic, ki prevladujejo na modernih družbenih omrežjih. Oseba, ki razmišlja samostojno, mora imeti občutek za ponižnost in relativnost, saj se zaveda, da drugi tudi razmišljajo samostojno ter da so njihova razmišljanja, pa naj bodo še tako drugačna, uporabna.

Da bi postali samostojen mislec, morate imeti sposobnost poslušanja drugih in biti dovolj skromni, da spremenite svoje mnenje, ko dobite več podatkov. Dunning-Kruger pojav/efekt kaže, da je vedno dobro razmisliti o tem koliko znanja imate o določeni temi.

Definicija

Dunning-Kruger pojav je pojav, v katerem tisti, ki **nimajo** veliko znanja o neki temi, svoje znanje o tem precenjujejo.



Slika 3: The Dunning-Kruger effect (Dunning, David and Kruger, Justin 1999)

Aktivnost

Razvijte svoje kompetence pri samorefleksiji

Izberite dve od spodaj naštetih tem. Kakšno je vaše razmišljanje o njih?

- Poroka
- Dvig oz. znižanje dohodnine
- Evropska unija
- Starši samohranilci
- Rasne razlike
- Spolne razlike
- Homoseksualnost

Napišite kratek povzetek vašega mnenja.

Pogovorite se o svojem mnenju z nekom drugim (vadite svoje mehke veščine, poslušajte, sprašujte, povzemajte).

Ponovno si poglejte svoj povzetek. Ali se še vedno popolnoma strinjate z njim?

3.3 LOGIČNA ARGUMENTACIJA

Definicija

»Logika skrbi sama zase: vse kar moraš storiti je, da pogledaš in vidiš, kako to počne.« (Ludwig Wittgenstein)

Logika je eden od temeljev kritičnega razmišljanja, saj slednje ne bi obstajalo brez nje. Nekaj takega kot je kmetijstvo ne bi moglo obstajati brez razumevanja sončne svetlobe in dežja. V zgodovini se je formalizirana logika najprej pojavila v Aziji in stari Grčiji.

Obstajajo trije tipi logičnega ramišljanja – dedukcija, indukcija in retrodukcija.

Definicija

Deduktivno izvajanje oz. deduktivna logika je proces, pri katerem iz ene ali več premis izpeljemo zaključek.

Scenarij

Primer dedukcije:

Če je res, da mačka vedno pobegne, ko gre mimo pes, in je res, da gre pes mimo, potem mora biti res, da mačka beži.

Dedukcija (top-down logika) povezuje premise in zaključke. Če so vse premise resnične, če so vsi pogoji jasni in sledimo vsem pravilom logike, mora biti zaključek resničen. To zveni popolno in preprosto, vendar svet ni vedno tak. Ne moremo dokazati, da mačka vedno pobegne, ko gre mimo pes. Kljub temu pa je tak način izvajanja še vedno uporaben in resničen v znanostih, kakršne so matematika, strojništvo in računalništvo.

Definicija

Indukcija pomeni izvajanje zaključka iz vzorca, ki ga zagotavlja strogost sistema, ki ga omejuje.

Scenarij

Primer indukcije:

Sonce vzhaja vsak dan. Jutri bo spet vzšlo Sonce.

Indukcija (bottom-up logika) izvaja zaključke o tem, kaj se bo zgodilo v bodoče, na podlagi dogodkov v preteklosti. Zaključki indukcije so verjetni, ne pa nujno zagotovljeni. Primer »Sonce se bo jutri spet pojavilo« je utemeljen na preteklih dogodkih, vendar ni zagotovila, da se bo to zgodilo tudi jutri.

Definicija

Retrodukcija je oblika logičnega izvajanja, ki je utemeljena na opažanju, kateremu mu iščemo najverjetnejšo in najbolj preprosto razlago.

Scenarij

Primer retrodukcije:

Ko dežuje je trava mokra. Trava je mokra, kar pomeni, da je mogoče deževalo.

Retrodukcija pomeni izvajanje verjetnih zaključkov, o katerih imamo nekaj znanja, vendar nismo gotovi. Znanstveniki pogosto uporabljajo ta način izvajanja, saj je uporaben pri vzpostavitvi hipotez. Ta proces, za razliko od dedukcije, ponuja verjeten zaključek, a ga ne verificira. Ta rezultat lahko opišemo kot najbolj verjeten.

Scenarij

Primer retrodukcije:

Na jezeru vidim flaminge, ki so videti vijolični. Torej flamingi so vijolični.

Dedukcija iste izjave bi se glasila, da so nekateri flamingi vijolični, vsaj z ene strani.

Vprašanje

Detektivsko delo pogosto opisujejo kot deduktivno. V novi TV-seriji o Sherlocku Holmesu ima protagonist celo spletno stran z imenom Umetnost deduktivnega razmišljanja.

1. Ali menite, da je dedukcija pravo ime za ta način logičnega izvajanja?

3.4 NADALNJE BRANJE

- Critical Thinking: https://blog.iqmatrix.com/critical-thinker
- RCA Analysis: https://www.toolshero.com/problem-solving/root-cause-analysis-rca/

SLOVAR

Analogija *– izvajanje po analogijah je utemeljeno na primerjavi podobnih primerov. Tak argument je uspešen le, če so podobnosti med primeri relevantne.*

Analiza argumentov *– proces razčlenjevanja argumentov, da bi izpostavili premise in zaključke argumenta.*

Populističen argument (dobesedno Priprošnja množici) *– lažno izvajanje utemeljeno na sentimentu množice, splošnih občutenjih ali nacionalizmu, ne pa na logičnih argumentih.*

Argument *– serija izjav, od katerih je najpomembnejša zaključek, katerega resničnost ali sprejemljivost dokazuje argument. Ostale izjave so imenovane premise, njihov namen je dokazovanje zaključka.*

Izvajanje po vzroku in posledici *– tip induktivnega argumenta, v katerem trdimo, da se določeni dogodek zgodi kot posledica specifičnih kavzalnih faktorjev.*

Zaključek *– osrednja teza argumenta, ki jo dokazujejo premise.*

Protiargument *– argument oblikovan kot nasprotovanje drugemu argumentu.*

Proti-primer *– specifičen primer, ki nasprotuje izjavi v predstavljenem argumentu.*

Kritično razmišljanje *– zmožnost aktivnega in veščega konceptualiziranja, analize, preizpraševanja in ocenjevanja idej in verovanj.*

Kritična samorefleksija *– dejanje ocenjevanja lastnih misli in prepričanj v odnosu do samopoznavanja in samozavedanja.*

Deduktivni argument *– argument, v katerem trdimo, da so podane premise zadostne za podporo zaključku.*

Empirični argument *– argument, v katerem premise potrjujejo, da veljajo določena empirično spoznana dejstva.*

Evalvacija argumentov *– proces kritičnega pregleda verjetnosti trditev, ki jih podpirajo argumenti_ kritična ocean predvidevanj in ocean morebitnih rešitev izpostavljenih problemov.*

Zmotno prepričanje *– je zmoten argument, ki nas poskuša prepričati v določeno izjavo, vendar so vzroki za podporo te izjave irelevantni ali neprimerni.*

Zmotno sklicevanje na avtoriteto *– zmota, v kateri se nekdo sklicuje na avtoriteto ali slavno osebo, ki ni strokovnjak na obravnavanem področju.*

Zgrešena analogija *– analogija, v kateri ne moremo prepoznati relevantnih povezav med dvema fenomenoma.*

Zmotno izvajanje *– slabo izvajanje, ki zanika relevatne dokaze oz. vsebuje vprašljive premise.*

Hitra generalizacija *– generalizacija utemeljena na podlagi slabo premišljenih ali nezadostnih dokazov.*

Induktivni argument *– argument, katerega zaključek je stvar verjetnosti, čeprav predvidevamo, da so premise resnične.*

Logična definicija *– Tip definicije, ki opredeli pojem prek lastnosti, ki so skupne vsem stvarem, ki jih pojem opisuje.*

Predprevzeta ideja *– ideja ali družbeni dogovor, ki odločilno vpliva na vase mišljenje, čeprav o njej nismo kritično razmislili.*

Premisa *– izjava, ki predstavlja razlog, da bi verjeli zaključku argumenta.*

Reductio ad absurdum/argumentum ad absurdum *(v slovenščini ni izraza) - argument, v katerem je nepomembna in očitno resnična temeljna premisa pripeljana do eskaliranega zaključka.*

Družbeno kondiciranje *– videti le tisto, kar pričakujemo.*

Primeren argument *– argument, ki je resničen, torej so vse njegove premise resnične.*

Primernost *– se nanaša na moč premis argumenta.*

Izjava *– trditev, ki je lahko resnična ali lažna.*

Statistična ekstrapolacija *– je tip induktivnega izvajanja, ki se opera na statistično študijo kot dokaz. Na podlagi resničnosti izjave o vzorčni populaciji podajamo izjave o generalni populaciji.*

Stereotipi *– generalizacije in predvidevanja, ki jih ljudje imajo o značilnostih vseh članov neke skupine, utemeljene na umski sliki (pogosto napačni) o tem, kakšni so pripadniki določene skupine.*

Strukturne zmote *– zmote, katerih napake so prisotne zaradi neprimerne strukture ali oblike.*

Potrditev *– odnos med premisami in zaključkom argumenta.*

Argument vrednot *– argument, ki postavlja trditev ali preferenco ali moralno sodbo o pravici in grehu, dobrem in zlu.*

TEMA 4 – STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Definicija

»Oblikovanje enega ali več podrobnih načrtov za dosego optimalnih rezultatov z danimi danostmi. V procesu načrtovanja prepoznamo naše cilje, oblikujemo strategije, uredimo zahtevana sredstva in nadzorujemo izvedbo vseh zahtevanih korakov do pričakovanih posledic.« (Business Dictionary, 2019)

Strateško načrtovanje je pomemben proces v vsaki organizaciji. V tem procesu oblikujemo cilje za razvoj organizacije v prihodnosti. Da bi dosegli te cilje, vodstvo oblikuje načrte, kot sta poslovni načrt in oglaševalski načrt.

Ta način načrtovanja poveča učinkovitost delovanja organizacije, prepoznava in zmanjšuje tveganja ter uvaja učinkovito porabo sredstev podjetja. Ravno tako je pomembno, da razumemo, kako lahko poslovni ali družbeni trendi vplivajo na organizacijo v prihajajočih letih.

Namig

Načrt, na katerem se nabira prah, ni ravno uporaben. Zagotovite komunikacijo vašega strateškega načrta in prioritet. Naj ostane v mislih zaposlenih.

4.1 Oblikovanje dolgoročnih ciljev

Pri oblikovanju dolgoročnih ciljev in procesu strateškega načrtovanja v manjših ali večjih organizacij potrebujemo misijo in vizijo organizacije.

1. **Misija** predstavlja stabilen temelj organizacije, ki se ne bo zlahka spremenil. S tem odgovorimo na vprašanja, kot so: kdo smo, za kaj se zavzemamo, zakaj smo tu.
2. **Vizija** predstavlja nekajletno usmeritev delovanja. Vprašanja, kot so: kaj želimo doseči, v katero smer bomo šli ipd., so temelj vzpostavljanja vizije.

Scenarij

Misija in Vizija Tesla

Misija: pospešiti svetovni prehod k obnovljivim energijam.

Vizija: oblikovati najbolj napredno avtomobilsko podjetje v 21. stoletju z vodilno vlogo v prehodu k električnim vozilom.

Vprašanje

Predstavljajte si, da želite ustanoviti pekarno (ali drugo manjše podjetje).

1. Kako bi oblikovali misijo in vizijo?

Prek vizije oblikujemo cilje organizacije in jim določimo prioritete. Cilji so lahko zelo heterogeni:

1. organizacija se lahko odloči, da bo vzpostavila novo službo za stik s strankami;
2. lahko se zažene v oblikovanje novega izdelka;
3. ali pa si lahko zastavi organizacijski cilj, prek katerega se racionalizira upravljanje podjetja.

Da bi dosegli zastavljene cilje, moramo oblikovati strategijo. V procesu strateškega načrtovanja razrešimo morebitne konflikte med obstoječimi in zastavljenimi cilji, ravno tako opustimo nepotrebne cilje.

Rezultat strateškega načrtovanja je dokumentiran strateški načrt. Za upravljanje organizacije je strateški načrt nujen dolgoročni smernik, prek katerega dosežemo prepoznane cilje ali pa spremenimo usmeritev podjetja, če je to potrebno.

Za deležnike in zaposlene v organizaciji je načrt zelo uporaben, saj jim omogoča, da sledijo razvoju podjetja in vzrokom specifičnega razvoja organizacije.

Vprašanje

Na podlagi oblikovanih misije in vizije vaše pekarne želite oblikovati strateški načrt. Vsekakor si želite pri tem uspeti.

1. Kakšne cilje bi oblikovali?

4.2 REŠEVANJE PROBLEMOV IN ODLOČANJE

Na podlagi oblikovanih ciljev ocenite, kateri je najboljši način, da jih dosežete.

Poglejte, kaj morate razrešiti. Opredelite problem. Razbijte problem na manjše dele. Poskusite razmisliti, kaj lahko storite, da bi odstranili razloge za vaše težave in kakšne alternative obstajajo. Poskusite razmisliti o korakih, ki jih lahko naredite, da bi dosegli cilj oz. rešili vaš problem.

Prednosti in slabosti

V procesu strateškega načrtovanja morate razmišljati o vašem napredku. Upoštevati morate zmožnosti vaše organizacije, pri čemer se morate zavedati prednosti in slabosti vaše organizacije. Tu so tudi zunanji dejavniki, o katerih morate razmisliti – zunanje možnost in grožnje. Ti dejavniki so tudi pomembni pri oblikovanju učinkovitega strateškega načrta. Ko veste, kakšna organizacija ste in kakšen je vaš odnos z zunanjim svetom, lahko sprejemate boljše odločitve. SWOT analiza je splošno sprejeta tehnika odkrivanja notranjih in zunanjih dejavnikov.

Prednosti in slabosti so notranji dejavniki:

- finančna situacija (kakšen kapital imate, kakšne so vaše marže, finančna perspektiva),
- fizična sredstva (geografska lokacija, kakšne so vaše kapacitete),
- človeški faktor (zaposleni, vajenci),
- trenutni status poslovnega procesa.

Možnosti in grožnje predstavljajo zunanji dejavniki, t. j. stvari, nad katerimi nimate nadzora:

- regulacije (npr. okoljske in gospodarske),
- politični trendi,
- zunanje financiranje,
- gospodarski trendi,
- demografski trendi,
- družbeni trendi, spreminjajoča se tehnologija,
- tržni trendi.

Vprašanje

1. Kakšna bi bila SWOT analiza za vašo pekarno?

Akrivnost

Morda je privlačno razmišljanje, v katerem le komercialna podjetja opravljajo strateško načrtovanje, a tudi vladne in nevladne organizacije to počno. Oblikujte SWOT analizo za manjšo osnovno šolo, ki je nekje na podeželju.

4.3 NAČRTOVANJE IN RAZDELITEV SREDSTEV, MONITORING

V procesu načrtovanja razmišljamo o vseh potrebnih dejavnostih, ki jih moramo izvesti za dosego rezultata. Načrtovanje je tehnika, ki jo uporabljajo vse organizacije, predvsem pa zaposleni v koordinacijskih in vodstvenih vlogah. Različni sektorji uporabljajo različne tipe načrtov za dosego ciljev. Organizacije, ki imajo zelo variabilne naloge, se bodo bolj zanašale na kadrovsko načrtovanje, v drugih organizacijah bo logistično načrtovanje pomembnejše.

Načrtovanje je opredelitev poteka dejanj in nalog, prek katerega bomo dosegli svoj cilj. Če je učinkovito lahko zmanjša časovni in energijski vložek v delovnem procesu. Načrt je kot zemljevid. Če mu sledimo, lahko sledimo delovnemu napredku in predvidevamo, kako daleč smo od našega cilja. Načrt je več kot časovnica, saj lahko opredeljuje tudi nadzor tveganj, kakovost, logistiko in komunikacijske procese. Pri večjih procesih lahko vsako od teh tem opredelimo v posebnem načrtu, če so le dovolj pomembne.

Obstajajo različni tipi načrtov. Opisali smo že seznam dejavnosti, ki je pravzaprav preprost osebni načrt. Tu se ukvarjamo s širšim konceptom načrtovanja, lahko s strateškim načrtovanjem celotne organizacije, operacijskimi načrti oddelkov ali pa delovnim načrtom delovne ekipe.

Številni koraki oblikovanja načrta so opisani v nadaljnjem besedilu, ni pa nujno, da vsak tip načrta zahteva izvedbo vseh opisanih korakov.

Opredelite odgovornosti

Odločite se, kdo ima katero vlogo v načrtu – pogosto uporabljene vloge so:

- lastnik podjetja, ki je odgovoren za delovni proces, pogosto pa tudi financira projekt – kot tak mora potrditi načrt;
- vodja projekta, ki sestavi načrt, vodi projekt, preverja napredek, stroške, kakovost, nadzira tveganja in poroča lastniku podjetja;
- strokovnjaki in člani ekipe, ki oblikujejo in sestavljajo izdelke ali storitve in pripravljajo potrebno dokumentacijo;
- nadzorniki in uporabniki, ki imajo vlogo sprejema delnih ali končnih izdelkov;
- nadzorniki kakovosti ali finančni nadzorniki ali nadzorniki tveganja, kateri lahko prevzamejo določene naloge vodje projekta.

Splošni opis načrta

Opišite kakšni so zaželeni rezultati projekta. Opišite način realizacije in vase izbire.

Prepoznajte delne rezultate

Razdelite zaželene rezultate na opis dejanskih rezultatov. Bodite natančni in uporabite metodo S.M.A.R.T.

Prepoznajte nujna dejanja

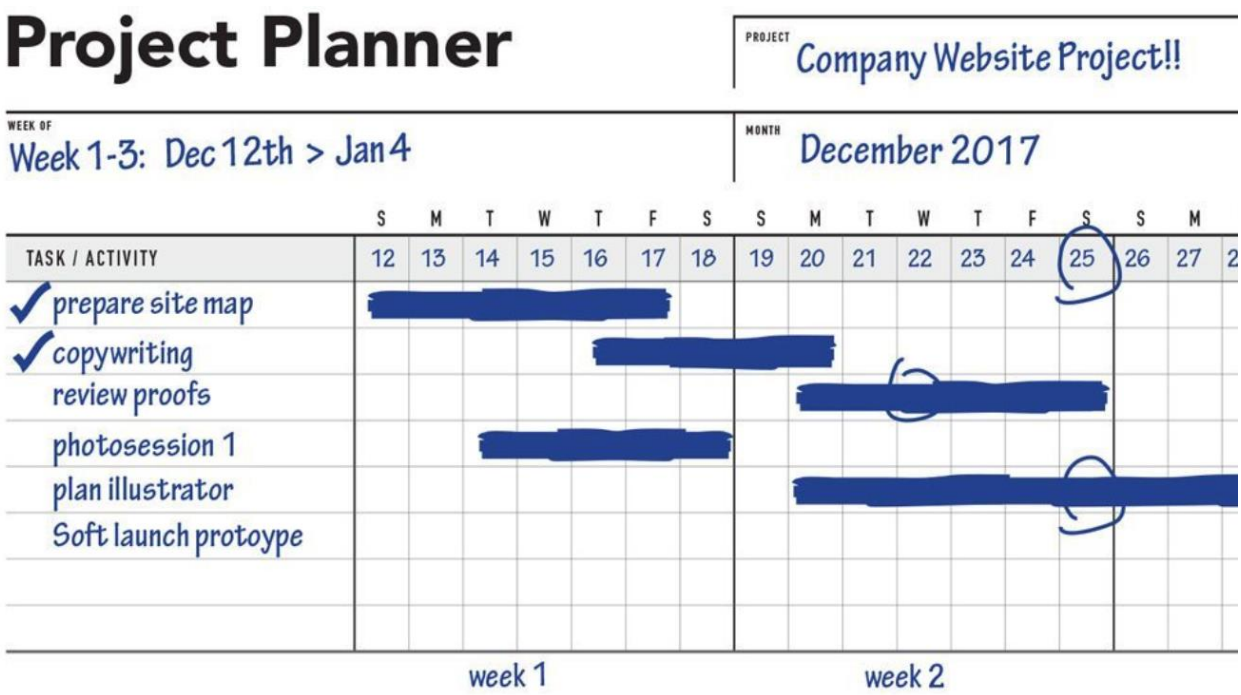
Kaj morate narediti, da dosežete delne rezultate? Če je nujno, tudi delne rezultate razdelite na manjše cilje.

Opredelite časovni in finančni vložek

Ocenite, koliko časa boste potrebovali za posamezno nalogo. Ocenite ceno vsake naloge, pri čemer za oceno uporabite povprečno urno postavko vsakega potrebnega sredstva. Razmislite o omejitvah vaših sredstev oz. koliko časa lahko v resnici dodelite temu projektu. Opredelite medsebojna razmerja nalog in oblikujte nujen delovni proces.

Oblikujte urnik projekta

Ko veste koliko časa boste potrebovali za posamezno nalogo in katera sredstva boste potrebovali, oblikujte časovnico, ki bo imela orientacijsko vlogo, da boste vedeli, kaj morate narediti z začetnim in končnim datumom.



Slika 4: Project Planner example (Unknown)

Opredelite mejnike

Opišite delne rezultate, ki jih boste dosegli v projektu. Več je mejnikov, lažje boste nadzirali napredek projekta.

Opredelite kadrovsko politiko

Naredite kadrovsko razpredelnico z jasno opredeljenim osebjem in njihovim časovnim vložkom ter vlogo.

Ocenite stroške, nadzirajte stroške, ponovno ocenite stroške

V tistem trenutku, ko izgubite nadzor nad stroški, obvestite lastnika.

Opišite pričakovano kakovost

Opišite pričakovano kakovost rezultatov in način, kako jo boste ocenjevali. Naj se preverba kakovosti prične zgodaj, da bi se izognili odkritju večjih napak na koncu projekta, ko je prepozno, da bi jih odpravili.

Opišite tveganja

Naredite analizo tveganj in možnih negativnih dogodkov, ki bi lahko ogrožali vaše zaželene rezultate. Poglejte si poglavje 5.2 za več podatkov o nadzoru tveganj.

Razložite načrt, povabite deležnike

Razložite cilje načrta vsem deležnikom. Dobili boste njihovo zagnanost in podporo, pogosto pa potrebujete tudi potrditev finančne službe in drugih oddelkov.

Namig

Načrtovanje je običajno nekaj, kar se naučite ob delu in za uspešno načrtovanje potrebujete izkušnje. Prvič boste morda negotovi in boste podcenili ali precenili zahtevani časovni vložek za posamezni korak. Ne skrbite, temveč ugibajte … Z notranjim nadzorom časovnega vložka, ki ga boste v resnici porabili, boste naslednjič bolje ocenili zahtevani čas.

Aktivnost

Vaša hiša je lepa, a vaša kuhinja je nefunkcionalna. Želite si nove.

Napišite načrt …

4.4 NADALNJE BRANJE

- Simple planning: https://www.wikihow.com/Form-a-Plan
- Strategic planning: https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-ultimate-guide/

TEMA 5 – VODENJE

Vodenje je umetnost usmerjanja podrejenih, da bi dosegli skupen cilj. Poznamo različne tipe voditeljev, najbolj cenjeni so demokratični vodje. Ti svoje zaposlene vključujejo v proces odločanja, kar pomeni, da so delavci bolj motivirani, saj so pripomogli pri pomembnih odločitvah.

Ta tip vodje motivira svoje zaposlene prek povišanj, dviga plač in drugih nagrad.

Manj cenjeni so t. i. avtoritarni vodje, ki ne sprejemajo predlogov podrejenih ter ohranjajo polno avtoriteto pri odločanju. Njegov (večinoma je to on) način motivacije zaposlenih je t. i. vodenje s palico, prek degradiranja in odpuščanj.

5.1 STIL VODENJA IN DELEGIRANJE

Vodja smo lahko na več načinov. V uvodu smo predstavili dva načina, ki sta utemeljena na osebnostnem tipu. Je pa res, da po Hersey-Blanchard teoriji situacijskega vodenja, ne sme biti odločilna osebnost vodje, temveč so bolj pomembne osebnosti podrejenih.

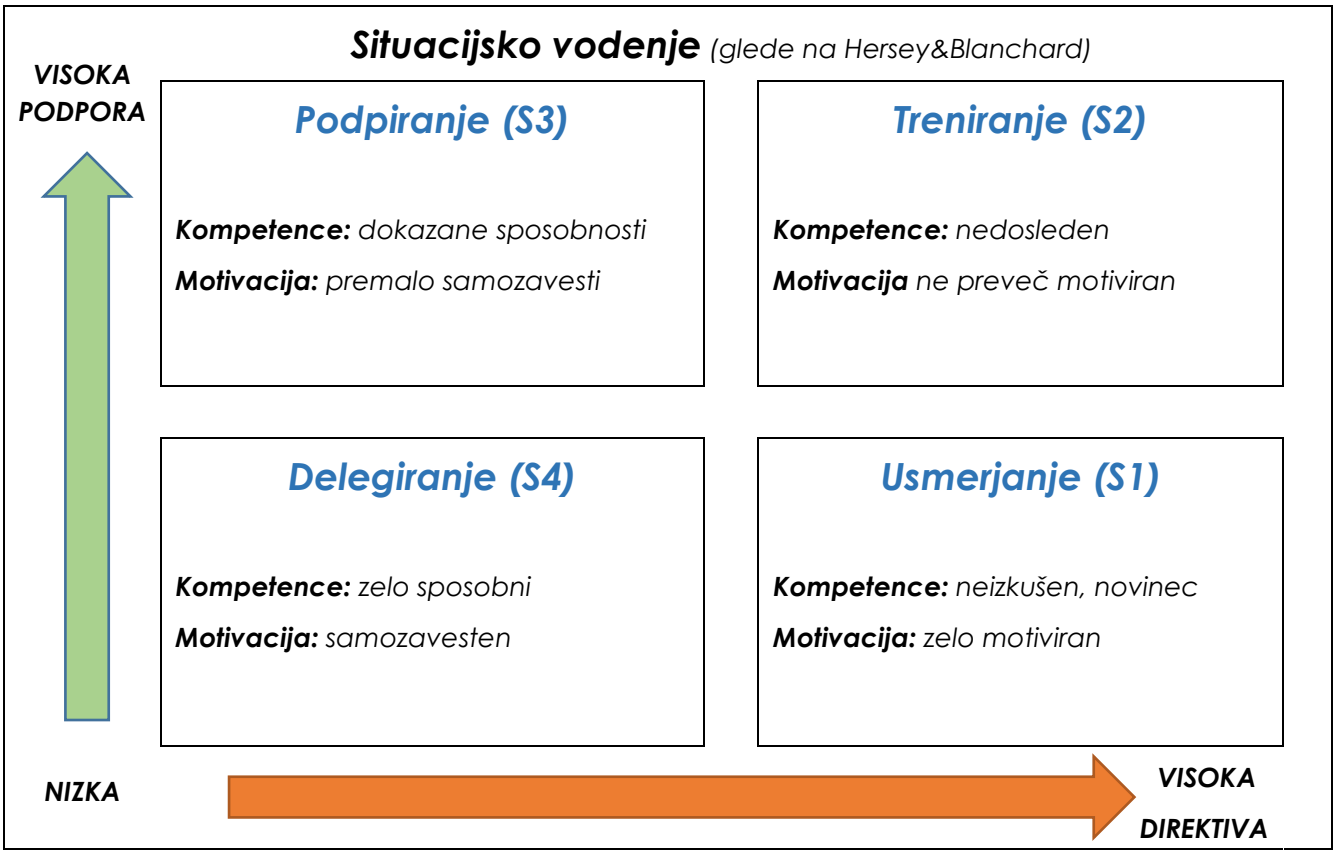
Hersey in Blanchard sta opisala štiri osnovne vedenjske vzorce vodenja:

- usmerjanje,
- treniranje,
- podpiranje,
- delegiranje.

Osebne značilnosti zaposlenega so odvisne od več dejavnikov. Zadostno znanje in sposobnosti pa tudi izkušnje so potrebne, da bi vedeli, če so zaposleni primerni, da bi nosili samostojno odgovornost. Motivacija je še en pomemben dejavnik, po katerem se odločamo, kako naj vodimo zaposlene. Štiri kombinacije teh dejavnikov po teoriji določajo naš vodstveni pristop:

- nizke kompetence in nizek vložek/nizka motivacija,
- nizke do srednje kompetence in visok vložek/visoka motivacija,
- srednje do visoke kompetence in nizek/nihajoč vložek – nizka/nihajoča motivacija,
- visoke kompetence in visok vložek/visoka motivacija.

Model, ki opisuje odnos med vodstvenim stilom in tipom zaposlenega:



Slika 5: Situacijsko vodenje (Hersey, 1975)

Paul Hersey in Ken Blanchard (1969) sta opisala štiri tipe vodenja. V diagramu lahko na horizontalni osi vidimo direktivno vedenje, na vertikalni pa podporno vedenje, ki ga potrebujemo pri vodenju posameznih tipov zaposlenih. Štirje tipi zaposlenih so opredeljeni tudi v dveh dimenzijah – njihove kompetence in njihov vložek oz. motivacija.

S1: Usmerjanje

Tip vodenja, ki pride do izraza v okoliščinah, ko mora vodja voditi nove ali neizkušene zaposlene, ki niso visoko kompetentni, a so pogosto zelo motivirani. Kljub motivaciji pa ti zaposleni niso dovolj kompetentni, da bi svoje naloge opravljali samostojno. Dobra in jasna navodila bi v tem primeru predstavljala najboljši vodstveni pristop, a potreben bo tudi nadzor nad izvajanjem nalog.

Ti zaposleni potrebujejo veliko navodil od svojih nadrejenih. Pojasniti moramo vse korake delovnega procesa, a pazite, da ne pretiravate z informacijami. Dobro je, če zaposlenemu naročite, naj ponovi, kaj bo naredil, da bi preverili, ali je sprejel vse informacije. Če po nadzoru pohvalite zaposlenega bo bolj motiviran.

S2: Treniranje

Temu načinu vodenja pravimo tudi svetovalno vodenje. Na tej stopnji zaposleni še niso dovolj kompetentni, a imajo več želje po samostojnem delu. Pomanjkanje znanja in kompetenc jim preprečuje samostojno delo, kar znižuje njihovo samozavest.

Poslušanje, delegacija zadostne količine pozornosti in razlaga odločitev so pomembni v tej fazi.

Hersey in Blanchard sta to imenovala tudi prodajanje, saj vodja prodaja svoja navodila zaposlenemu, a mu hkrati ponuja zaupanje, da bo zaposleni sposoben nalogo izvesti. Tudi tu je pomembno, da na koncu zaposlenega pohvalite, da bi gradil na svoji samozavesti.

S3: Podpiranje

Tako lahko vodite sposobne a nemotivirane zaposlene. Ti so kvalificirani za delo, a so lahko preobremenjeni, zaradi česar so negotovi, omahljivi in pod stresom. Vodja mora tu ponuditi več podpore. Pomembno je, da razložite, zakaj je delovni tempo ta trenutek tako visok, in jih motivirate, da nadaljujejo. To lahko pomaga pri tem, da se delavec vrne na delo. Spomnite zaposlenega na pretekle uspehe, težave pa rešujte skupaj prek odprte razprave, da bi vzpostavili samozavest in zaupanje. Dogovore sestavljajte skupaj, obe strani pa jih morata potrditi.

S4: Delegiranje

Ko so delavci sposobni in pripravljeni samostojno opravljati naloge, so operativno zelo zreli. Taki delavci potrebujejo manj podpore in so iniciativni pri komunikaciji z vodjo, sploh pri pogovorih o pomembnih rečeh in nepričakovanih težavah. Prek svoje samozavesti so taki zaposleni zelo motivirani in z njimi ni treba biti v vsakodnevnem kontaktu.

Delegiranje je praksa, ki ni tako lahka, kot zveni. Vodja mora biti sposoben prepustiti del nadzora. Dobro je, da se vodja in zaposleni pogovorita o končnem cilju in časovnih ter finančnih okvirjih. Včasih je dobro načrtovati tudi vmesne točke, na katerih preverite napredek in se pogovorite o nepričakovanih težavah. Vodja mora vedeti, da je del delegiranja tudi ohranjanje distance, saj ima zaposleni svoje odgovornosti in bo sprejemal lastne odločitve. V primeru dobrih rezultatov pohvalite zaposlenega.

Delegiranje lahko opredelimo še ožje – kot kompetenco, ki jo potrebujemo tudi pri drugih vodstvenih pristopih. Delegirate, ker ne morete vsega storiti sami. To ne pomeni, da bežite od odgovornosti ali prelagate svoje delo na nekoga drugega. Pravzaprav je pametno, da uporabite svojo ekipo, da bi dosegli najboljše rezultate za organizacijo. Delegiranje vam omogoča, da svoj čas in sposobnosti izkoristite na optimalni ravni, ravno tako pa omogoča, da vaši podrejeni dosežejo svoj potencial.

Aktivnost

Izberite prihajajočo nalogo, za katero ste odgovorni in razmislite, kje bi lahko delegirali naloge.

Pred delegiranjem nalog se vprašajte, ali je nekaj vredno delegirati. Da bi se lažje odločili, ali je naloga primerna za delegacijo, odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Ali je to nalogo mogoče in sprejemljivo delegirati? (zakonski ali etični ugovori)
2. Ali je naloga priložnost, da se izboljšajo kompetence člana ekipe?
3. Ali se bo naloga ponovila v prihodnosti?
4. Ali je v ekipi kdo, ki je sposoben to nalogo opraviti?
5. Ali je časovno učinkovito, če delegiram to nalogo? (ali navodila in nadzor niso preveč časovno zahtevni)

Če ste na vprašanja odgovorili pritrdilno, potem je nalogo vredno delegirati.

Namig

Pravila delegiranja nalog

- Jasno opredelite zaželeni rezultat
- Opredelite vse omejitve in pogoje.
- Periodično ocenite nalogo in po potrebi spremenite način dela.
- Bodite na voljo za podporo in vprašanja.
- Motivirajte.
- Sprejmite, da naloga ne bo nujno izvedena na način, ki bi ga izbrali vi.
- Še vedno ste odgovorni za rezultat.

5.2 ODGOVORNOST IN SPREJEMANJE TVEGANJ

Definicija

»Kot odgovornost razumemo delo ali dolžnosti, ki so bile dodeljene določenemu posamezniku na podlagi njegovega položaja v organizaciji. So duševne in fizične aktivnosti, ki jih moramo izvesti, da bi izvedli določeno nalogo. To pomeni, da ima vsaka oseba, ki izvaja duševne ali fizične aktivnosti kot dodeljeno nalogo, odgovornost.« (Allen)

Vsaka oseba ima odgovornosti, ki pa se med seboj razlikujejo. Odgovornosti vodij in poslovodij so si verjetno zelo podobne.

Postavite si poslovne cilje in jim sledite

Kot vodja mislite na prihodnost in imate določeno vizijo le te. Vodja si zastavi cilj na podlagi vizije, ta pa mora biti jasna glede tega, kam se organizacija razvija v prihodnjih letih. Vodja prevede vizijo v dolgoročne cilje in načrte.

Postavite prioritete

Naloga vodje je, da se odloči, kaj morate narediti najprej, kaj kasneje in česa sploh ne, saj imate omejene časovne vire. Organizacije se morajo osredotočiti na pomembne naloge in se ne zaustavljati na nalogah z nizkim izkupičkom.

Sprejemajte odločitve

Vodja razmišlja o rešitvah problemov, se lahko odloča med alternativami in deluje, ko je potrebno.

Postavite primer

Vodja je zelo viden in postavlja »ton« delovanja organizacije. Vsi ga opazujejo in kot tak mora početi prave stvari.
Biti zgled pomeni imeti integriteto, kar pomeni početi prave stvari tudi, ko nihče ne gleda.

Vprašanje

1. Ali lahko navedete svetovnega voditelja, ki ga imate za nekoga, ki postavlja dober zgled?
2. Zakaj?

OCENJEVANJE IN UPRAVLJANJE TVEGANJ

Ocenjevanje tveganj

Ta proces imenujemo tudi analiza tveganj in nam pomaga prepoznati problem, na katere bi lahko naleteli med delom ter bi lahko vodili do izgube denarja in časa oz. do zmanjšanja ugleda organizacije. Pred in med projektom je pomembno, da prepoznavamo morebitne težave. Ravno tako je to dobro pri sprejemanju odločitve, ali naj nadaljujete ali ustavite projekt.

Osnova tehnika je analiza posledic. Ta ima dve dimenziji – verjetnost negativnega dogodka in pomen dogodka za projekt. Ti dve dimenziji lahko množimo, kot kaže naslednji diagram v nadaljevanju.

Severity \ Likelihood	1	2	3
1	Low	Low	Medium
2	Low	Medium	High
3	Medium	High	High

Slika 6: Risk Asessment (Unknown)

Še posebno, ko se morebitni dogodki uvrstijo v kategorijo "visoko", jih moramo pozorno spremljati in upravljati.

UPRAVLJANJE TVEGANJ

Ko prepoznamo tveganja moramo razmisliti o tem, kako jih upravljati. Naj bo nadzor nad financami, testiranje produktov in inštalacija senzorjev redna, da bi dobili predhodne informacije. Opredelite dejanja, s katerimi boste razrešili morebitne težave oz. Odpravili pogoje za njihov nastanek.

Druge osnovne strategije upravljanja tveganj so:

- **Sprejmite tveganje**
  Prva možnost je, da sprejmete tveganje. Včasih se mu ne morete izogniti oz. bi bilo izogibanje tveganjem še dražje kot škoda.
- **Izognite se tveganju**
  Poskusite se izogniti tveganim situacijam. To so lahko dejanja, kot je namestitev protivlomnega alarma ali pa požarnega zidu na vaše računalnike.
- **Delite tveganje**

Primer tega je zavarovanje. Na ta način boste porazdelili tveganje med posameznike ali organizacije.

- **Zmanjšajte pomen tveganj**
  Primer takega delovanja je priprava rezervnih delov oz. rezervnih sredstev.

Aktivnost

Zamislite si, da vzpostavljate spletno trgovino, kjer boste prodajali rabljene analogne fotoaparate in leče, ki jih kupujete na boljšem trgu. Naredite analizo tveganja in opišite, kako boste upravljali s tveganjem.

5.3 POGAJANJA

Biti dober pogajalec pomeni, da imate znanje in sposobnosti, s katerimi lahko razrešite težko situacijo. Da bi to dosegli, boste morali biti sposobni mirno in odprto sodelovati v pogovoru, graditi medsebojno zaupanje in doseči rezultat, ki je sprejemljiv za obe strani.

Priporočeni koraki:

Priprava

- Pozanimajte se o problemu. Pokažite razumevanje za interese vseh vpletenih strani in razumevanje vzrokov za stališča posameznih deležnikov.
- Opredelite, kaj želite doseči v pogajanjih.
- Razmislite o morebitni strategiji.

Izmenjajte mnenja

- Razložite svoje potrebe in zagovarjajte svoj cilj.
- Poslušajte stališča drugih.
- Izogibajte se temu, da bi postala pogajanja osebna.

Raziskujte

- Vsi deležniki so opredelili svoja stališča.
- Najdite točke, kjer se strinjate.
- Opredelite splošne kriterije iskanja rešitev glede točk, o katerih se ne strinjate.
- Najdite alternativne rešitve in jih ovrednotite.

Sprejmite kompromis

- Najdite predloge s koncesijami, ki so sprejemljive za vse.
- Izberite predlog, ki je najbolj sprejemljiv za vse.

Sprejmite dogovor

- Sezite si v roke ali pa pripravite pogodbo. Ne pozabite na podrobnosti in naj jo podpišejo vsi deležniki. Držite se dogovora.

Značilnosti dobrega pogajalca:

- Empatičen, a vztrajen,
- samonadzor in samozavest,
- potrpežljiv in toleranten,
- ima znanje o temi pogajanj,
- nima predsodkov,
- kreativen pri iskanju splošno sprejemljive rešitve,
- pripravljen na kompromis.

5.4 NADALNJE BRANJE

- Situational Leadership: http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-06.htm
- Responsibility: https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership-3685
- Negotiation: https://study.com/academy/lesson/what-is-negotiation-the-five-steps-of-the-negotiation-process.html

General: all illustrative images in this document are from Pixabay.com