

A man with a beard and grey hair, wearing a white button-down shirt, is holding a large yellow speech bubble with both hands. He is looking towards the camera with a slight smile. The background is a light-colored brick wall. The text inside the speech bubble is in bold, orange, uppercase letters.

**KAJ
JE TREBA VEDETI ZA
PREMIŠLJEN SKOK V
PODJETNIŠTVO?**

ANDREJ RASPOR

KAJ JE TREBA VEDETI ZA PREMIŠLJEN SKOK V PODJETNIŠTVO?

Andrej Raspor

KAJ JE TREBA VEDETI ZA PREMIŠLJEN SKOK V PODJETNIŠTVO?

Avtor: Andrej Raspor

Uredil: Andrej Raspor

Prelom: Andrej Raspor

Lektura: Bojan Macuh

Zbirka: Priročniki

Podzbirka: Osebna rast

Fotografija na naslovnici: <https://www.freepik.com/>

Tisk: e-izdaja

Dostopno na: http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: 1. izdaja

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2020*

Založba: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.

Cena: 20,00 EUR

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=16660739

ISBN 978-961-94894-4-4 (pdf)

PREDSTAVITEV AVTORJA



izr. prof. dr. ANDREJ RASPOR

Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.
Dolga Poljana 57, 5271 Vipava, Slovenija

E-mail: andrej.raspor@ceatm.org

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 z doktorsko disertacijo *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralskim*. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot petintrideset let delovnih izkušenj, od tega več kot sedemnajst let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru podjetja Hit d. d. je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenovno poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov in poslovni svetovalec. Meni, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov z vidika stroškov in tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju in svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.

PREDGOVOR

Vsak je podjetnik, a se tega namreč morda še ne zaveda. Na ta priročnik je zato potrebno gledati širše in ne zgolj kot priročnik, s katerim bomo oblikovali poslovno idejo za samozaposlitev. Priročnik je tudi orodje za analizo samega sebe in v pomoč, da bomo znali pravilno usmeriti svoje resurse.

Pred vami je četrta, dopolnjena verzija priročnika na podlagi izkušenj z dosedanjimi izvedbami programa. Vse dosedanje verzije niso bile formalizirane in izdane za javno objavo. Vsebine so se namreč sproti dopolnjevale iz različnih zapiskov. Nekatero vsebine smo izpustili in dodali nove, da bi na ta način pomagali na lažji poti definiranja novih poslovnih in osebnih izzivov.

Prva verzija priročnika je nastala v letu 2011 za potrebe študentov FUDŠ. Kasneje se je nadgrajevala za skupino podjetnikov, ki so se usposabljali v okviru programa »Podjetno v podjetništvo«. Sledila je dopolnitev za študente VSŠKV. Tokrat smo jo dopolnili z novimi izkušnjami, predvsem pa z ugotovitvami s trga dela in mentoriranja podjetnikov. Tako bo še bolj uporabna in bo bralcem omogočala voden uvid v kompetence, ga vodila pri oblikovanju poslovne ideje, da bo izdelana do te mere, da se bo lahko odločil, ali stopi na samostojno podjetniško pot ali pa bo vse skupaj ostalo pri nerealizirani ideji.

Andrej Raspor

KAJ JE TREBA VEDETI ZA PREMIŠLJEN SKOK V PODJETNIŠTVO? 2020

KAZALO VSEBINE	STRAN
KAJ JE TREBA VEDETI ZA PREMIŠLJEN SKOK V PODJETNIŠTVO?	I
UVOD V KNJIGO	1
1 UVOD V KNJIGO	3
2 NAJPREJ JE IDEJA	6
2.1 Povezovanje vsebine	6
2.2 Kako do ideje?	9
2.3 Spoznajmo metode za kreiranje idej	9
2.3.1 Individualno kreiranje idej	10
2.3.2 Skupinsko kreiranje idej	10
2.3.3 Viharjenje možganov	10
2.3.4 Pridobivanje idej z metodo 6 3 5	12
2.3.5 Sestanek delovne skupine	12
SAMOANALIZA	13
1 UVOD V SAMOANALIZO	15
2 TRENUTNO STANJE	16
3 ODLOČITEV O TEM, KAJ HOČEMO POSTATI V ŽIVLJENJU	18
3.1 Kaj nas odlikuje	18
3.1.1 Sposobnosti	18
3.1.2 Vrednote	19
3.1.3 Verovanje	19
3.1.4 Stališča	19
3.1.5 Percepcija	20
3.2 Zato najprej spoznaj samega sebe	20
3.3 Moji najpomembnejši cilji v življenju in moje življenjsko poslanstvo	27
3 OBLIKOVANJE OSEBNIH CILJEV	30
4 SMO DOVOLJ PODJETNI DA BI POSTALI PODJETNIKI?	42
5 ZBIRANJE DOKAZIL	43
5.1 Zgradba življenjepisa	43
5.1.1 Osebni in kontaktni podatki	44
5.1.2 Pridobljene delovne izkušnje	44
5.1.3 Podatki o formalni izobrazbi	44
5.1.4 Pridobljena ostala znanja in veščine	44
5.1.5 Nagrade, priznanja, članstva	45
5.1.6 Podatki o vaših uspehih, patentih	45
5.1.7 Hobiji	45
5.1.8 Cilji, ki jih želite doseči	45
5.1.9 Priporočila (reference)	45
5.1.10 Kateri dodatki naredijo še učinkovitejši življenjepis	45
5.2 Kaj sodi pod dokazila	45
5.2.1 Dokazila o formalno pridobljeni izobrazbi	46
5.2.2 Dokazila o neformalno pridobljenem znanju	46
5.2.3 Priporočila	46
5.3 Kako se lotimo ustvarjanja portfolia	46
6 ZADNJA ODLOČITEV PREDEN GREMO NAPREJ	48
POTREBNA ZNANJA	51
1 Z DOBRO ORGANIZACIJO DELA DO BOLJŠIH POSLOVNIH REZULTATOV	53
1.1 Uvod	53
1.2 Trenutna izraba časa	54
1.2.1 Čas in njegova delitev	55
1.2.2 Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa	56
1.2.3 Načela dobro organiziranega časa	58
1.3 Nagnjenosti k opravljanju nujnih nalog	59
1.3.1 Nujne in pomembne aktivnosti	61
1.3.2 Nepomembne naloge	61
1.3.3 Pomembne naloge, ki niso nujne	62

1.4	Kako zagotoviti obvladovanje časa	63
1.4.1	Spremljanje dela	63
1.4.2	Analiza dnevnika	65
1.4.3	Organizacija dela	66
1.4.4	Postavljanje ciljev in planov	68
1.4.5	Dnevno planiranje	74
1.4.6	Mesečno/letno planiranje	76
1.5	Izgube v delovnem procesu z vidika delovnega časa	78
1.5.1	Tatovi časa	78
1.5.2	Komunikacija	94
1.5.3	Druge izgube	96
1.6	Delo ali študij na domu	96
1.7	Trendi pri obvladovanju časa	98
1.7.1	Tiskani pripomočki	99
1.7.2	Elektronski pripomočki	99
1.7.3	Prednosti elektronskega načrtovanja časa	100
1.8	Kako izboljšati izrabo časa	101
1.8.1	Načrt ukrepov	102
1.9	Kazalniki obvladovanja časa	103
1.9.1	Optimalno razporejanje glede na potrebe delovnega procesa.	104
1.10	Zaključek	105
2	VAM PODJETNIŠTVO POVZROČA STRES	111
2.1	Kaj je stres	112
2.1.1	Vrste negativnega stresa	113
2.1.2	Vrste pozitivnega stresa	114
2.2	Faze stresa	115
2.3	Vzroki nastajanja stresa	116
2.3.1	Stres pri delu	118
2.3.2	Stres pri študiju	118
2.3.3	Stres v privatnem življenju	119
2.4	Oblike pojavljanja ter posledice stresa	120
2.5	Obvladovanje in premagovanje stresa	123
2.6	Odpravljanje stresa na individualni ravni	124
2.6.1	Upravljanje časa	125
2.6.2	Aktivno preživljanje časa	125
2.7	Odpravljanje stresa v organizaciji	131
2.8	Odpravljanje stresa med študijem	132
2.9	Odpravljanje stresa med podjetniki	132
2.10	Stroškovni pogled na stres	133
2.11	Zaključek k poglavju o stresu	134
3	PREVZEMIMO ODGOVORNOST ZA SVOJE KOMPETENCE	136
3.1	Kaj sploh je kompetenca?	139
3.1.1	Sestavine kompetenc	140
3.1.2	Vrste kompetenc	141
3.1.3	Zgradba kompetenc	142
3.1.4	Splošne kompetence	143
3.2	Poklici prihodnosti	145
3.2.1	Spremembe v poklicih in kompetencah kot posledica globalnih sprememb	145
3.2.2	Vpliv kompetenc na produktivnost in konkurenčnost	147
3.2.3	Ocenjevanje kompetenc z namenom upravljanja razvoja kompetenc	147
4	PREVZEMIMO SKRIB ZA FINANČNO PISMENOST	151
4.1	Prihodki študentov	152
4.2	Stroški študentov	153
4.3	Prihodki in stroški podjetnikov	155
4.4	Finančne težave	156
4.5	Kako do urejenih financ	158
5	PODJETNIŠTVO	161
5.1	Samostojni podjetnik (s. p.)	162
5.2	Pravne osebe	163
6	NAUČIMO SE KAKO LAHKO MOTIVIRAJMO SODELAVCE IN SEBE	166
	SPLOŠNI NAPOTKI ZA OBLIKOVANJE POSLOVNE IDEJE	169

1	UVOD	171
2	OSNOVNA TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE POSLOVNE IDEJE	177
2.1	<i>Osnovno pozicioniranje podjetja</i>	177
2.1.1	Vizija podjetja	177
2.1.2	Poslanstvo podjetja	178
2.1.3	Strategija in opredelitev strateških vrzeli	178
2.1.4	Strateški cilji, konkretizacija in operacionalizacija le-teh	179
2.1.5	Strateški projekti in novi programi	180
2.1.6	Filozofija	180
2.1.7	Namere in politike	180
2.2	<i>Analize podjetja in trga</i>	180
2.2.1	PSPN-analiza ali SWOT-analiza	180
2.2.2	BCG-matrika	183
2.2.3	Situacijska teorija	185
2.2.4	Raziskava okolja	186
2.2.5	Raziskava trenutnega stanja v življenjskem ciklu	187
2.3	<i>KANVAS</i>	189
2.3.1	Kako uporabiti	191
2.3.2	Končna analiza	194
2.3.3	Pozicioniranje podjetja	194
2.3.4	Tržne raziskave	195
2.4	<i>Ugotavljanje konkurenčne prednosti</i>	195
2.4.1	Priporočila za kakovostno storitev	195
2.4.2	Splošni napotki za obvladovanje stroškov	196
2.4.3	Povečanje prodaje	196
2.5	<i>Obvladovanje poslovnih partnerjev</i>	197
2.6	<i>Finančni kazalniki</i>	198
3	OBLIKOVANJE PRVE VERZIJE POSLOVNE IDEJE	199
4	DO POSLOVNE IDEJE V OKVIRU ŠTUDIJA	207
4.1	<i>Začnimo z dispozicijo</i>	209
4.1.1	Izbira teme	209
4.1.2	Načrtovanje naloge	210
4.1.3	Čemu je namenjena dispozicija?	210
4.1.4	Kje začeti	210
4.1.5	Kaj torej je dispozicija naloge	213
4.1.6	Namen in cilji naloge	214
4.1.7	Raziskovalni koncept	215
4.1.8	Ali bom operiral z raziskovalnimi vprašanji ali z hipotezami	216
4.1.9	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	221
4.1.10	Motivacija za nalogo	221
4.1.11	Predvidena členjenost vsebine – kazalo	221
4.1.12	Seznam predvidene literature in virov dispozicije	222
4.1.13	Skladnost dispozicije	222
4.2	<i>Nadaljujmo z poslovno idejo v okviru dela na nalogi</i>	224
4.3	<i>Obseg</i>	224
4.4	<i>Struktura in obseg po posameznih sklopih</i>	224
4.4.1	Teoretični del naloge	225
4.4.2	Empirični del naloge	226
4.4.3	Rezultati in interpretacija rezultatov raziskave	228
4.4.4	Ugotovitve raziskave	228
4.4.5	Predlog rešitev	229
4.4.6	Uvod naloge	229
4.5	<i>Zaključek naloge</i>	231
4.6	<i>Povzetek naloge</i>	231
5	KANVAS	233
6	SPS VPRAŠANJA	237
6.1	<i>Osnovna predstavitev</i>	237
6.2	<i>Prijava na razpis</i>	238
7	POSLOVNI NAČRT	240
0	POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA	242
0.1	<i>Kratek opis podjetja</i>	243
0.2	<i>Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha</i>	243

0.3	<i>Ciljni trgi</i>	243
0.4	<i>Konkurenčne prednosti</i>	243
0.5	<i>Povzetek finančnega plana s ključnimi podatki</i>	243
0.6	<i>Vodstvena skupina</i>	243
1	OPIS PODJETJA	244
1.1	<i>Poslanstvo, vizija in strategija</i>	244
1.2	<i>Osnovni podatki o podjetju</i>	245
1.3	<i>Cilji podjetja</i>	245
1.4	<i>Načrt ustanovitve podjetja (ali Načrt nadaljevanja prejšnjega podjetja)</i>	245
1.5	<i>Lokacija in prostori podjetja</i>	245
2	OPIS PROIZVODA ALI STORITVE	246
2.1	<i>Opis izdelka (ali storitve)</i>	246
2.2	<i>Konkurenčna primerjava</i>	246
2.3	<i>Tehnologija</i>	246
2.4	<i>Prihodnji izdelki (ali storitve)</i>	246
3	ANALIZA PANOGE	247
4	TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	247
4.1	<i>Analiza kupcev (odjemalcev)</i>	248
4.1.1	<i>Tržni segmenti</i>	248
4.1.2	<i>Strategije za ciljne tržne segmente</i>	248
4.1.3	<i>Tržne potrebe</i>	248
4.2	<i>Obseg trga in trendi</i>	248
4.3	<i>Analiza konkurence</i>	248
5	ANALIZA PSPN (SWOT)	249
6	NAČRT TRŽENJA IN PRODAJE	249
6.1	<i>Strategija</i>	249
6.2	<i>Konkurenčna prednost</i>	249
6.3	<i>Celotna trženjska strategija</i>	250
6.4	<i>Pozicioniranje</i>	250
6.5	<i>Cenovna strategija</i>	250
6.6	<i>Prodajna strategija</i>	250
6.6.1	<i>Načrtovana prodaja</i>	250
6.7	<i>Promocijska strategija (tržno komuniciranje)</i>	251
6.8	<i>Distribucijska strategija (prodajne poti)</i>	251
6.9	<i>Program prodaje in trženja</i>	251
6.10	<i>Strateške povezave</i>	251
7	NAČRT PROIZVODNJE OZ. IZVAJANJA STORITVE	252
8	NAČRT ČLOVEŠKIH VIROV	252
8.1	<i>Organizacijska struktura</i>	253
8.2	<i>Menedžerska ekipa</i>	253
8.3	<i>Vrzeli v menedžerski ekipi in svetovalci</i>	253
8.4	<i>Načrt osebja</i>	253
8.5	<i>Načrt izobraževanja</i>	253
9	FINANČNI NAČRT	253
9.1	<i>Pomembne predpostavke</i>	254
9.2	<i>Ključni finančni kazalci</i>	254
9.3	<i>Načrt izkaza uspeha</i>	254
9.4	<i>Načrt izkaza denarnega toka</i>	254
9.4.1	<i>Načrt bilance stanja</i>	255
9.4.2	<i>Prag rentabilnosti</i>	256
9.4.3	<i>Poslovni finančni kazalci</i>	256
9.4.4	<i>Analiza tveganja</i>	256
9.4.5	<i>Strategija žetve</i>	256
10	IZBRANE REŠITVE IN KRITIČNA TVEGANJA	257
11	TERMINSKI NAČRT	257
12	MREŽENJE KOT OBLIKA PODJETNIŠTVA	258
12.1	<i>Kdo so lahko tvoji partnerji</i>	259
12.2	<i>Formiranje skupne dejavnosti s pomočjo analize SWOT in brainstorminga</i>	263
	ZAKLJUČEVANJE POSLOVNE IDEJE	265

1	KOMUNIKACIJA IN PLANIRANJE DELA	267
2	MENTORIRANJE	269
2.1	<i>Pedagoški mentor</i>	269
2.1.1	Dejavniki izbire mentorja in somentorja	269
2.1.2	Prvi sestanek pri mentorju	270
2.1.3	Priprave študenta na sestanek z mentorjem	271
2.1.4	Obvezni elementi sestanka	271
2.1.5	Priporočljivi elementi sestanka	272
2.1.6	Korak zatem	272
2.1.7	Oddaja dispozicije	272
2.1.8	Delo na nalogi in oddaja	273
2.2	<i>Strokovni mentor</i>	274
2.2.1	Nudenje pomoči	274
3	ISKANJE IN NAVAJANJE PISNIH VIROV	275
3.1	<i>Izposoja knjige v knjižnici</i>	276
3.2	<i>Iskanje gradiva po svetovnem spletu</i>	282
3.3	<i>Kako pristopimo k raziskovanju Interneta</i>	283
3.3.1	Posebni splošni iskalniki	288
3.3.2	Specialni ali vertikalni iskalniki (specialty, vertical search engines)	288
3.3.3	Bibliografske podatkovne baze (bibliographic database)	289
3.3.4	Digitalne knjižnice in arhivi	290
3.3.5	Baze arhivov	291
3.3.6	Baze projektov	291
3.3.7	Baze poslovnih idej	292
3.3.8	Baze poslovnih partnerjev	292
3.3.9	Baze slik	292
3.4	<i>Avtomatično urejanje virov</i>	293
4	NASVETI ZA OBLIKOVANJE DOKUMENTA	295
4.1	<i>Predpriprava dokumenta</i>	295
4.2	<i>Izbira sloga in jezika navajanja virov</i>	297
4.3	<i>Vnašanje iz drugih dokumentov in virov</i>	297
4.3.1	Prenašanje slik iz PPT	298
4.3.2	Slike z ekrana	299
4.4	<i>Vnašanje tabel</i>	299
4.5	<i>Druga orodja, s katerimi si pomagamo pri pripravi naše naloge</i>	300
4.5.1	Orodja za zbiranje in obdelavo podatkov	300
4.5.2	Orodja za statistiko	301
4.5.3	Orodja za urejanje	302
4.6	<i>Preverjanje skladnosti</i>	304
5	ISKANJE FINANČNIH VIROV ZA RAZVOJ POSLOVNE IDEJE	306
6	IZBIRA STRATEŠKEGA PARTNERJA	309
7	PREZENTACIJA VAŠE POSLOVNE IDEJE	310
7.1	<i>Osebno poročanje</i>	310
7.2	<i>Pisno poročanje</i>	310
7.3	<i>Poročilo v obliki prezentacije</i>	311
7.3.1	Kratka prezentacija	311
7.3.2	Srednja prezentacija	312
7.3.3	Dolga prezentacija	312
7.4	<i>Nikakor ne hodite na predstavitev nepripravljeni</i>	313
8	LAHKO PREDVIDIM, KAKŠNA BO KONČNA OCENA	317
8.1	<i>Samoocena</i>	317
8.2	<i>Ocena komisije</i>	317
8.2.1	Ocena diplomske komisije	317
8.2.2	Ocena komisije za izbor podjetniške ideje	318
8.2.3	Ocena komisije za dodelitev bančnega kredita	318
8.2.4	Ocena investitorjev	319
8.2.5	Vprašanja investitorjev ali ocenjevalcev	320
9	ZAKLJUČEK	324
	VIRI IN LITERATURA	326
	PRILOGE	333

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Kdaj se začne proces iskanja (samo)zaposlitve?	4
Slika 2: Povezovanje vsebine v celoto	7
Slika 3: Prva preveritev poslovne ideje	8
Slika 4: Odločitev kaj želimo v življenju	48
Slika 5: Uravnoteženje časa	56
Slika 6: Izkoristki delovnega časa	58
Slika 7: Nujno in pomembno	61
Slika 8: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami	63
Slika 9: Grafična predstavitev tehnike 5 x zakaj	73
Slika 10: Cirkadiani ritmi	75
Slika 11: Večstopenjski model poslušanja	85
Slika 12: Komunikacija po elektronski pošti	91
Slika 13: Primer slabe komunikacije	91
Slika 14: Primer dobre komunikacije	91
Slika 15: Primer slabega poimenovanja dokumentov	93
Slika 16: Primer dobrega poimenovanja dokumentov	93
Slika 17: Najvažnejša načela obvladovanja časa	106
Slika 18: Splošni adaptacijski sindrom	115
Slika 19: Odzivi na stresorje	121
Slika 20: Model ledene gore	137
Slika 21: Vrste kompetenc	142
Slika 22: Razkorak med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami	148
Slika 23: Izdelava plana izboljšanja kompetenc	148
Slika 24: Investicija v človeški kapital – primer investicije v študij	152
Slika 25: Povprečni mesečni življenjski stroški študentov	154
Slika 26: Preudarno razporejanje prihodkov	159
Slika 27: Vrste gospodarskih družb	164
Slika 28: Globalne epidemije skozi čas	172
Slika 29: Kako bomo oblikovali našo poslovno idejo	176
Slika 30: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji	179
Slika 31: BCG-matrika	184
Slika 32: Shema odprtega dinamičnega sistema	185
Slika 33: Življenjski cikel	188
Slika 34: Poslovni model KANVAS	190
Slika 35: Shema metodoloških konceptov	209
Slika 36: Induktivni pristop k znanstvenemu raziskovanju	216
Slika 37: Deduktivni pristop k znanstvenemu raziskovanju	217
Slika 38: Prag rentabilnosti	256
Slika 39: Terminski načrt	257
Slika 40: Google Koledar	267
Slika 41: Microsoft Outlook	268
Slika 42: Android Koledar	268
Slika 43: Oddelki knjižnice	276
Slika 44: Iskanje gradiva po knjižnih policah	277
Slika 45: Vstopna stran Cobiss	277
Slika 46: Osnovno iskanje gradiva v sistemu COBISS	278
Slika 47: Izbirno iskanje gradiva v sistemu COBISS	278
Slika 48: Ukazno iskanje gradiva v sistemu COBISS	279
Slika 49: Zaloga knjige v slovenskih knjižnicah	280
Slika 50: Vnosna maska pri Google za napredno iskanje	285

Slika 51: Priprava robov strani dokumenta	295
Slika 52: Nastavite slogov	295
Slika 53: Nastavitev kazal	296
Slika 54: Sklici za slike, tabele	296
Slika 55: Oblikovanje kazal za Slika sklici za slike, tabele	296
Slika 56: Nastavitev sloga in jezika navajanja virov	297
Slika 57: Kopiranje besedila iz drugih dokumentov	297
Slika 58: Hiperpovezava	298
Slika 59: Prenašanje slik iz PPT	298
Slika 60: Neposredno lepljenje slik	299
Slika 61: Prenos slik neposredno z ekrana	299
Slika 62: Prenos v originalni obliki	299
Slika 63: Ikona kot povezava na dokument	300
Slika 64: 1ka	300
Slika 65: Standardne ankete	301
Slika 66: Izvoz iz 1ka	301
Slika 67: SalStat Statistics Package	301
Slika 68: Tableau	302
Slika 69: Grammarly	302
Slika 70: Canva	303
Slika 71: Kahoot	303
Slika 72: Mentimeter	303
Slika 73: Biteable	304
Slika 74: Plagamme	304
Slika 75: Financiranje poslovne ideje	306
Slika 76: Viri financiranja	307
Slika 77: Viri financiranja SPS	308
Slika 78: Kje iskati sredstva	308

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije	68
Tabela 2: Matrika za postavljanje prioritet	72
Tabela 3: Časovne izgube na sestankih	81
Tabela 4: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom	105
Tabela 5: Stresnost različnih življenjskih dogodkov	114
Tabela 6: Simptomi stresa in njihovo prepletanje	123
Tabela 7: Raven generičnih in specifičnih kompetenc	144
Tabela 8: Prednosti in slabosti podjetniškega življenja	161
Tabela 9: SWOT-analiza – matrika soočenja	182
Tabela 10: SWOT-analiza	182
Tabela 11: Trije scenarije	251
Tabela 12: Aktivnosti in stroški za trženje	251
Tabela 13: Denarni tok - letni	254
Tabela 14: Denarni tok – petletni	255

KAZALO VAJ	STRAN
Vaja 1: Napiši pet poslovnih idej	10
Vaja 2: Izvedba vaje za viharjenje možganov	12
Vaja 3: Trenutno stanje v podjetniškem okolju	17
Vaja 4: Dosežki in občutki	21
Vaja 5: Najpomembnejše znanje	22
Vaja 6: Ključne veščine	23
Vaja 7: Delovne izkušnje	24
Vaja 8: Moji resursi	25
Vaja 9: Seznam ljudi	26
Vaja 10: Pozitivna čustva	28
Vaja 11: Negativna čustva	29
Vaja 12: Najpomembnejši cilji v življenju	30
Vaja 13: Pred sabo imam še 6 mesecev življenja	32
Vaja 14: Zadel sem 1 mio EUR na loteriji	33
Vaja 15: Moje sanje o življenju	34
Vaja 16: Kaj bi rad počel v življenju	35
Vaja 17: Kaj bi rad počel?	37
Vaja 18: Navade ki me omejujejo	38
Vaja 19: Osebno poslanstvo	39
Vaja 20: Vizija	41
Vaja 21: Kako podjeten sem	42
Vaja 22: Zbiranje dokazil	46
Vaja 23: Urejanje dokazil Europass CV	47
Vaja 24: Kakšna je moja izraba razpoložljivega časa?	55
Vaja 25: Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog	60
Vaja 26: Spremljanje dela na dnevni ravni	65
Vaja 27: Kakšna je moja izraba razpoložljivega časa?	66
Vaja 28: Definiranje ciljnega stanja (Kot mora biti v prihodnje)	66
Vaja 29: Matrika prioritete	72
Vaja 30: 5 zakaj	73
Vaja 31: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti	76
Vaja 32: Kontrolna lista mesečnega / letnega plana	77
Vaja 33: Idealen ritem dela	77
Vaja 34: Tatovi časa	78
Vaja 35: Kaj vam še krade čas	79
Vaja 36: Ureditev arhiva	93
Vaja 37: Igra telefon	95
Vaja 38: E-konferenca	101
Vaja 39: Načrt ukrepov	103
Vaja 40: Postavitev kazalnikov	105
Vaja 41: Spremljanje napredka	108
Vaja 42: Kako pogosto sem v stresu	111
Vaja 43: Kako sem doživel stres in kaj sem občutil	114
Vaja 44: Način spoprijemanja s stresom	117
Vaja 45: Stres pri delu	118
Vaja 46: Stres pri študiju	119
Vaja 47: Stres v privatnem življenju	119
Vaja 48: Premagovanje stresa	124
Vaja 49: Tehnike spoprijemanja s stresom (individualne)	125
Vaja 50: Meditacija	126

Vaja 51: Pozdrav soncu	127
Vaja 52: Avtogeni trening	128
Vaja 53: Sprostitev z glasbo	129
Vaja 54: Sprostitev z humorjem	130
Vaja 55: Podjetniški stres: izvod in odziv	133
Vaja 56: Moj plan za obvladovanje stresa	134
Vaja 57: Samoocena kompetenc	137
Vaja 58: Generične kompetence študija	140
Vaja 59: Predmetno specifične kompetence	146
Vaja 60: Odprava razkoraka med dejanskimi in zahtevanimi kompetencami	149
Vaja 61: Popis prihodkov in stroškov	156
Vaja 62: Odprava razkoraka med dejanskimi in zahtevanimi finančnimi kompetencami	160
Vaja 63: Kako si sam predstavljam podjetništvo	162
Vaja 64: Motiviranje in nagrajevanje sodelavcev	167
Vaja 65: Odločitev za poslovno idejo	199
Vaja 66: Rangiranje	200
Vaja 67: Poslovanje v okolju	200
Vaja 68: Zavzetje strategije glede na okolje	200
Vaja 69: SWOT analiza	201
Vaja 70: Potfolio matrika	202
Vaja 71: Tekmeci	203
Vaja 72: Poslanstvo podjetja	204
Vaja 73: Vizija Podjetja	205
Vaja 74: Strateški cilji	206
Vaja 75: IMRAD	208
Vaja 76: Omejitve	221
Vaja 77: Motivacija za nalogo	221
Vaja 78: Ocenite dispozicijo	223
Vaja 79: Struktura naloge	232
Vaja 80: KANVAS poslovne ideje	233
Vaja 81: Pripravi osnovno predstavitev tvoje ideje	238
Vaja 82: Prijava na razpis SPS	239
Vaja 83: Kdo so lahko moji partnerji?	259
Vaja 84: Mreženje s partnerjem	260
Vaja 85: Skupaj izboljšajmo poslovni načrt	261
Vaja 86: Dopolnitev idej	262
Vaja 87: SWOT analiza skupne ideje	263
Vaja 88: Izdelava načrta dela	268
Vaja 89: Agenda sestanka z mentorjem	273
Vaja 90: Izbor strokovnega mentorja	274
Vaja 91: Izposoja knjige v knjižnici	281
Vaja 92: Iskanje knjižnice	293
Vaja 93: Uporaba Mendeleya	293
Vaja 94: Priprava predloge	297
Vaja 95: Vnos tabel in slik v dokument	300
Vaja 96: Statistika	302
Vaja 97: Preverjanje plagiranima	304
Vaja 98: Priprava prezentacije	316
Vaja 99: Samoocena naloge	317

KAZALO VPRAŠANJ ZA PONAVLJANJE	STRAN
Vprašanja za ponavljanje 1: Samoanaliza	49
Vprašanja za ponavljanje 2: O obvladovanju časa	109
Vprašanja za ponavljanje 3: Kaj sem se naučil o obvladovanju stresa	134
Vprašanja za ponavljanje 4: Kaj sem se naučil o kompetencah	150
Vprašanja za ponavljanje 5: Kaj sem se naučil o obvladovanju financ	160
Vprašanja za ponavljanje 6: O Podjetništvu	165
Vprašanja za ponavljanje 7: O motiviranju	167
Vprašanja za ponavljanje 8: Kaj sem se naučil o dispoziciji	223
Vprašanja za ponavljanje 9: Kaj sem se naučil iz tega poglavja	232
Vprašanja za ponavljanje 10: O mentoriranju	274
Vprašanja za ponavljanje 11: Klasična knjižnica	281
Vprašanja za ponavljanje 12: Kako do e-gradiva?	294
Vprašanja za ponavljanje 13: O oblikovanju dokumentov	304
Vprašanja za ponavljanje 14: O prezentaciji	316
Vprašanja za ponavljanje 15: O zagovoru	323

KAZALO ZAKLJUČKOV	STRAN
Zaključki 1: Iskanje idej	12
Zaključki 2: Samoanaliza	49
Zaključki 3: O obvladovanju časa	110
Zaključki 4: O stresu za študente	135
Zaključki 5: O stresu za podjetnike	135
Zaključki 6: O kompetencah	150
Zaključki 7: O obvladovanju financ	160
Zaključki 8: O podjetništvu	165
Zaključki 9: O motiviranju	168
Zaključki 10: O dispoziciji	223
Zaključki 11: O nalogi	232
Zaključki 12: O mentoriranju	274
Zaključki 13: O klasičnem iskanju gradiva in študiju v knjižnici	281
Zaključki 14: O e-gradivu	294
Zaključki 15: O oblikovanju dokumentov	305
Zaključki 16: O prezentaciji	316
Zaključki 17: O zagovoru	323

KAZALO PRILOG	STRAN
Priloga 1: Podjetniške predispozicije	333
Priloga 2: Rezultati vaj o izrabi časa	334
Priloga 3: Odgovori na vaje stres	335
Priloga 4: Poročila, računovodski izkazi in kazalniki	337

Vajam na pot

Za lažje sledenje temi in da boste tudi lažje našli najpomembnejše teme za izvedbo vaj ter pripravo vašega poslovnega načrta, ponavljanje vsebine, bomo v gradivu uporabljali naslednje znake.

	Pomembno, zato si zapomnite. Tu bodo zbrani najpomembnejši poudarki posameznega poglavja.

	Vaja. Tu bodo navodila za izvedbo posamezne vaje, ki jih boste pripravili znotraj posamezne snovi.

	Vprašanja za ponavljanje. Tu bodo nanizana vprašanja za ponovitev snovi in se bodo nahajala ob koncu posameznega poglavja.



Pomembno

Ta opomba je namenjena pomembnim poudarkom!



Dobra praksa

Ta opomba je namenjena dobrim praksam.

UVOD V KNJIGO

1 UVOD V KNJIGO

*Ko so Helen Keller vprašali: »Kaj je po vašem mnenju še huje, kot roditi se slep?«, je odvrnila:
»Videti, a ne imeti vizije.«
(Helen Keller)*

Gradivo, ki je pred vami, je nastalo na podlagi večletnih izkušenj in je predvsem namenjeno tistim, ki razmišljajo kako bi postali podjetniki oz. so že podjetniki in bi želeli prenoviti svoj poslovni model. Poleg tega, da morajo skrbeti za posel, morajo pripraviti različna poročila. Vse to je včasih zamudno. Seveda morajo pred tem kreirati poslovno idejo in biti pri pisanju poročila pozorni tudi na pravilno navajanje in arhiviranje virov. To jim kasneje olajša proces dela. Skratka, gre za dokaj kompleksen proces.

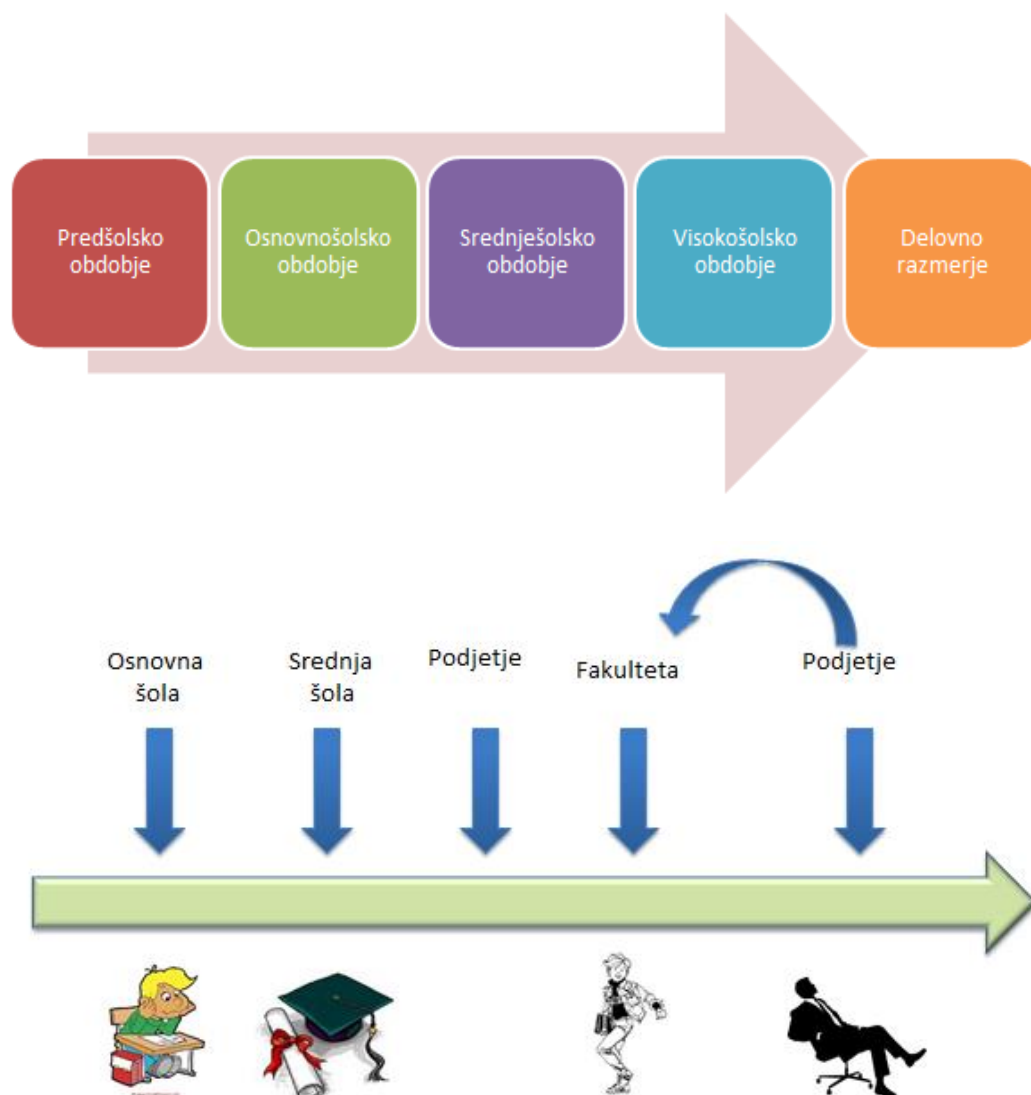
Ciljna skupina za te smernice so predvsem podjetniki in njihovi mentorji, ki bi si radi olajšali delo, ko stopajo na pot podjetništva. Sledili smo cilju – vse na enem mestu in enostavno je najbolje. Zato so vaje in napotki tudi večinoma konkretni, tehnični in življenjski.

Pri delu s študenti in podjetniki ter drugimi iz moje socialne mreže sem prišel do nekaj ugotovitev o tem, kaj nam (Slovincem) primanjkuje, da bi bili (še bolj) uspešni.

Te ugotovitve lahko strnem v naslednje alineje (Raspor 2020):

- **Dolgoročen pogled:** Imeti bi morali bolj jasno vizijo, kaj hočemo kot posamezniki in kot celotna družba. Postaviti bi si morali jasne cilje in jim slediti. Zatorej ne oklevajte! Oblikujte si vašo lastno vizijo in poslanstvo! Izdelki, ki jih pripravljate, naj vam bodo v pomoč pri uresničevanju le-te.
- **Samozavest – zaupanje vase:** Zaupati bi si morali, da smo sposobni doseči svoje cilje. Večja kot bo stopnja samozaupanja, uspešnejši bomo. Brez zaupanja vase ni uspeha. Verjemite v svojo poslovno idejo, a ne postanite sužnji njene realizacije. Če ugotovite, da ideja ni več realna saj so se razmere na trgu spremenile, jo opustite in kreirajte novo.
- **Inovativnost:** Iskati bi morali več novih inovativnih idej in ne biti sledilci velikim državam, »trendmakerjem« in korporacijam. Predvsem moramo kreirati ideje na mikro ravni. Več teh idej bo dalo zagon celotnemu gospodarstvu in družbi. Skratka, iščite načine, kaj bi lahko novega izumili.
- **Aktivno državljanstvo:** Prevzeti bi morali pobudo, da bi se v državi nekaj spremenilo in ne da se izgovarjamo, da ni mogoče nič spremeniti. Naj bodo vaše naloge usmerjene tudi v to smer. Poleg tehničnih inovacij krepite tudi družbene inovacije.
- **Finančno znanje – upravljanje z denarjem:** Bolj bi se morali posvečati svojih prihodkom in ne biti potrošniki in kupovati dobrine, ki k ničemer ne doprinesejo in nas ne osrečujejo. Prihranke bi morali vlagati v lastne poslovne ideje, vse s ciljem, da boste nekega dne finančno neodvisni.
- **Upravljanje časa:** Zavedati bi se morali, da je potrebno izkoristiti vsako minuto prostega časa za stvari, ki nas peljejo k ciljem. Ne se zalotiti pri tem, da nič ne delate. Tudi, ko »nič ne delate«, počnite to aktivno.
- **Znanje "pravega" računalništva:** Več bi morali vlagati v računalniško znanje in ne izgubljati toliko časa za socializacijo po spletu. Vsakemu bi moral biti osebni cilj, da bi bil dober v programskem orodju Office in da bi poleg tega obvladal vsaj še kakšen poseben računalniški program, ki lahko koristi pri poslovni poti. Kot je pomembno za študij, je pomembno tudi za podjetništvo, da znamo iskati vire po različnih bazah (Scopus, Google učenjak), avtomatično umeščamo vire (Mendeley), uporabljamo orodja za spletne ankete (1ka), obdelujemo podatke (SPSS) in napovedujemo trende (Tablerau). Poleg tega je dobro, da znamo uporabljati orodja za projektno in skupinsko delo.
- **Znanje več jezikov:** Vsakomur izmed nas bi moral biti cilj, da bi aktivno znal vsaj dva svetovna jezika. To znanje skupaj z računalniškim znanjem odpira vrata, da lahko spoznaš nove kulture in najdeš nove poslovne ideje. Predvsem je pomembno znanje jezikov naših sosedov. Znanje jezikov je pomembno tudi zato, da znamo iskati vire po različnih tujih bazah.

Kaj želimo, moramo ugotoviti že dovolj zgodaj (Slika 1: Kdaj se začne proces iskanja (samo)zaposlitve?). Vsako obdobje namreč prinaša nove izzive.



Slika 1: Kdaj se začne proces iskanja (samo)zaposlitve?

V nadaljevanju smo pripravili precej izčrpne napotke (po sistemu vse na enem mestu), ki vam bodo v pomoč od kreiranja ideje, pri pripravi dispozicije vaše projektne ideje, iskanju literature in tudi kasneje pri pisanju in prezentaciji vaše projektne ideje¹. Pripravili smo tudi napotke, kako si organizirati delo, obvladovati čas in izboljšati kompetence. Priporočamo, da jih najprej v celoti pozorno preberete, potem pa si z njimi pomagata po posameznih sklopih.

Storitve presegajo proizvodno usmerjeno gospodarstvo in postajajo vedno bolj pomembna gospodarska dejavnost. Podobno kot v svetu imamo tudi v Sloveniji, po podatkih Statističnega urada republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), vedno manj zaposlenih v proizvodnji in vedno več v storitvah. Storitvene dejavnosti zaradi stalnega prilagajanja in konkurence poslujejo v vedno bolj turbulentnem okolju². Osnovna razlika med proizvodom in storitvijo je v tem, da se proizvodi

¹ Pod nalogo je tu mišljena vaša projektna naloga ali poslovni načrt. Navodila lahko smiselno uporablja tudi za pripravo različnih strokovnih poročil, ki imajo vsebinska področja po IMRAD shemi.

² To razmerje je zaradi težav v realnem gospodarstvu v letih 2008–2012 še bolj ugodno za storitve. Sedaj pa

(dobrine) ustvarjajo, storitve pa izvajajo. Posebnost storitev je tudi v tem, da jih je treba potrošiti takrat, ko so proizvedene, saj potrošnik lahko dobi storitev le istočasno, kot je proizvedena. To pomeni, da je proizvajalec ne more imeti na zalogi. Tako za storitve kot tudi proizvodnjo je značilna visoka delovna intenzivnost panoge (včasih tudi kapitalno), zato so kadri ključni za uspeh.

Ključni faktorji uspeha investicij so tako naslednji:

- **konkurenčen produkt** – ali imamo zanimiv produkt (po čem se razlikujemo od konkurence);
- **pojavljanje na trgu** – kako bomo oglaševali oz. od kod bomo dobili goste/kupce;
- **lokacija** – kje se nahajamo oz. kje se bomo nahajali;
- **viri financiranja** – ali imamo vire za novo investicijo oz. tekoče poslovanje (premestitev mrtve sezone);
- **kadri** – ali imamo ustrezno število usposobljenega kadra;
- **kakovost storitev/izdelka** – ali je naša storitev/izdelek nadstandardna;
- **drugačnost** – ali se od konkurence razlikujemo.

Pomembno je poudariti, da s konkurenco ne smemo tekmovati, ampak se moramo od nje razlikovati.

Strategija Evropa 2020 priznava pomen podjetništva in samozaposlitve pri doseganju pametne, trajnostne in vključujoče gospodarske rasti. Najpomembnejša prednostna naloga Evropske komisije je ponovna gospodarska rast Evrope in večje število delovnih mest brez ustvarjanja novega dolga („Podpora za podjetnike in samozaposlene“, b. d.).

Evropska komisija podpira podjetništvo in samozaposlovanje s programi za:

- nova podjetja, ki jih ustanovijo brezposelni ali predstavniki ranljivih skupin,
- podporo za socialne podjetnike in
- mikrofinanciranje.

Njeni cilji so:

- krepitev znanja o podjetništvu in samozaposlovanju,
- krepitev zmogljivosti v državah in regijah EU ter
- finančna podpora za razvoj podjetništva.

Velik del pridobivanja znanja in vzajemnega učenja o podjetništvu se izvaja v sodelovanju z Organizacijo za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD). Med skupnimi publikacijami je tudi publikacija Missing Entrepreneurs, ki se osredotoča na razvoj podjetništva med ranljivimi skupinami (mladi, ženske, starejši, migranti, invalidi). Publikacija med drugim vsebuje tudi niz krajših poročil z različnih področij, denimo o podjetništvu starejših, podjetništvu mladih, samozaposlovanju in neformalnem podjetništvu. Sodelovanje z OECD čedalje več pozornosti namenja analizi za posamezne države. Namen poročil je pomagati državam članicam pri izboljšanju podpore mladim podjetnikom in podjetništvu za zmanjšanje brezposelnosti. Evropska komisija in OECD sta skupaj razvili spletno orodje za podporo podjetništvu, s katerim želita izboljšati politike za spodbujanje podjetništva v mestih, regijah in državah EU. Orodje zajema politike, ki podpirajo podjetništvo med ranljivimi skupinami in socialno podjetništvo. Na področju mikrofinanciranja evropski mikrofinančni instrument Progress in tretja os programa za zaposlovanje in socialne inovacije spodbujata samozaposlovanje in ustanavljanje mikropodjetij. Tudi socialna podjetja so upravičena do finančne podpore v okviru tretje osi programa za zaposlovanje in socialne inovacije. Evropski socialni sklad (ESS) podpira podjetništvo s finančnimi sredstvi in pomočjo za podjetja. Posebna pomoč je namenjena slabše zastopanim in prikrajšanim skupinam, tudi podjetnicam in invalidom („Podpora za podjetnike in samozaposlene“, b. d.).

s pojavom korona virusa še ne vemo, v katero smer bomo šli. Vsekakor svet jutri ne bo več enak današnjemu.

2 NAJPREJ JE IDEJA

»Sedajost! Sedanost! Naša je, z vsemi čarobnimi možnostmi bivanja in delovanja. Včerajšnji dan je s svojimi napakami, zločini, izgubljenimi priložnostmi in polomijami za zmeraj izgubljen. Jutri nas še ne zanima, je le obljuba, ki se bo morda izpolnila. Skrita pod tančico prihodnosti nam daje nejasna znamenja, ki so le zasenčena, neresnična vizija, takšna, ki je morda mi nikoli ne zaznamo.«

(Orison Swett Marden)

Skratka iskati svoje priložnosti. Prav to vam želeli predstaviti v tem poglavju.

2.1 Povezovanje vsebine

Pri študentih opazamo, da k študiju pristopajo zelo parcialno. Podobno je tudi pri novih podjetnikih. Še posebej tistih, ki so bili prisiljeni postati podjetniki. V preteklosti je bilo kar nekaj državnih ukrepov usmerjenih v to, da bi zmanjšali število brezposelnih na način, da bi se ti samozaposlili. Poleg tega so podjetja določena dela dala v zunanje izvajanje oz. outsourcing. Sodelavci so čez noč postali zunanji sodelavci oz. podjetniki. Nekateri, žal, vstopajo na to podjetniško pot brez neke širše predstave, kaj bi želeli doseči s podjetništvom in katere cilje naj zasledujejo, saj so bili v to podjetništvo potisnjeni brez, da bi sami imeli izraženo tako željo. Za začetek je pomembno, da imamo neko vizijo, kaj bi želeli raziskovati in na kakšen način boste to počeli.

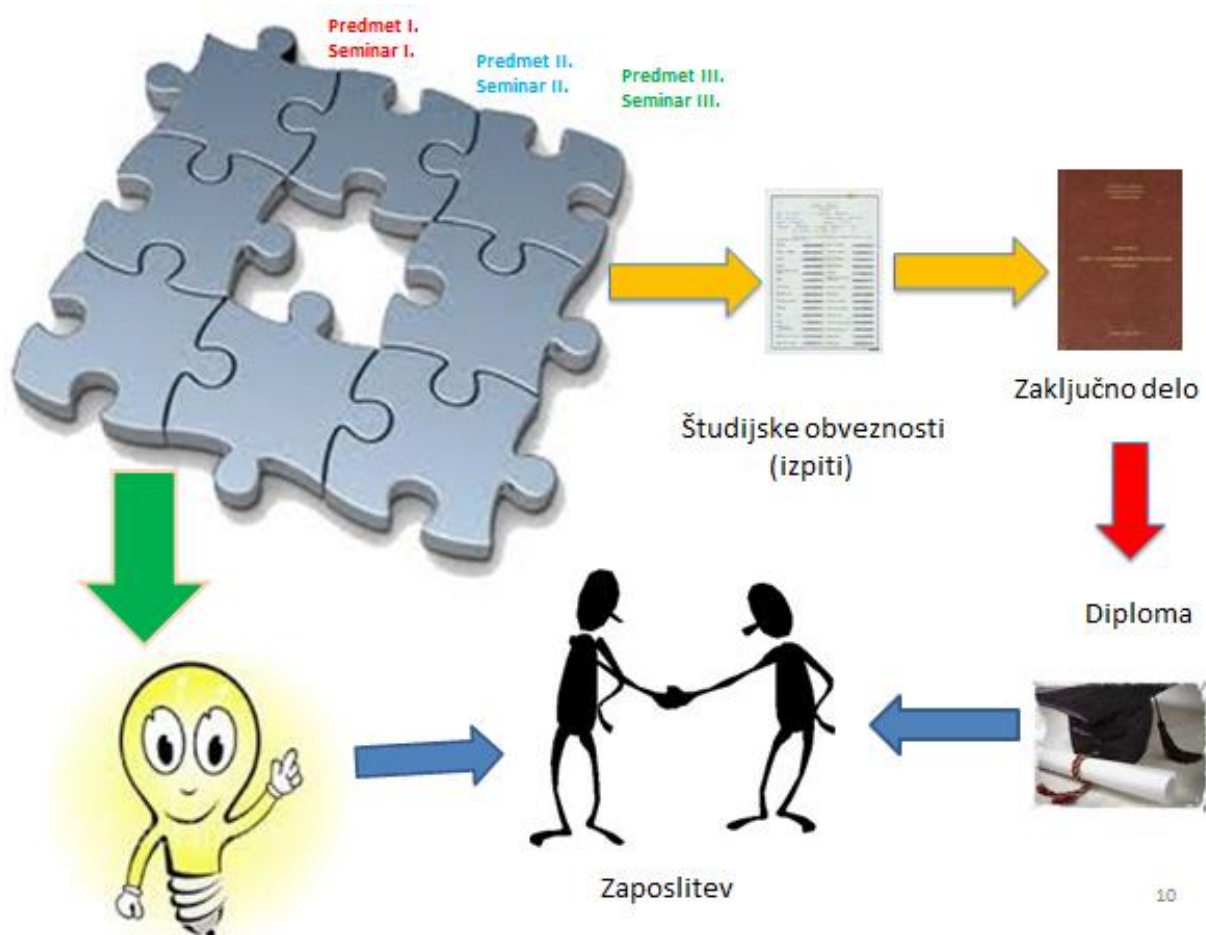
Če lahko študentom priporočamo, da si že na začetku študija pripravijo širši načrt dela, ki vključuje posamezne raziskave, ki bi jih želeli raziskati pri posamezni nalogi. Podobno morajo tudi podjetniki vedeti, kaj bi želeli početi in kaj ne. Študenti lahko teme, kolikor je le mogoče, povežejo s predmetom. Drugi napotek je, kako bi lahko te vsebine vključili v zaključno delo. Skupaj z nosilcem predmeta lahko poiščejo možnosti, kako jih v celoti vklopiti v vsebino predmeta. Tako lahko sledijo poti k pripravi zaključnega dela (Slika 2: Povezovanje vsebine v celoto). Tudi bodoči podjetnik si mora ustvariti načrt, kako bo analiziral svojo podjetniško idejo, katera znanja mu primanjkujejo in kako jih bo pridobil.

Če ste še študent, morda velja naslednje priporočilo. Organizacija in potek dela naj sledi naslednjim fazam, ki si jih lahko poljubno tudi dopolnite in povežete v smiselna zaporedja:

- **Odločitev za podjetniško temo:** Tu se morate najprej odločiti za temo. Izhajate iz aktualnosti, kje se lahko tu najdete za reševanje širših družbenih ali osebnih problemov, kakšna bo dodana vrednost vaše poslovne ideje in kako se bo posamezna obravnavana tema vklapljala v poslovno idejo.
- **Priprava:** Ugotovite, kaj že veste o obravnavanem problemu in kaj bi bilo še potrebno raziskovati. Če ste izhajali iz tematike, ki vam je domača in o njej že veliko veste, vam bo lažje. V kolikor se lotevate nekega popolnoma novega področja, boste morali o tematiki raziskati bistveno več. Predlagamo, da vedno najprej raziskujete temo, ki vam je blizu in bi jo želeli še bolj spoznati. Ko pa pridobite večšine raziskovanja, nadaljujete z raziskovanjem v globino.
- **Raziskava:** Odločitev, katere informacije potrebujete in kako iskati ustrezne vire informacij, sledi zbiranje virov in branje ter razgradnja in izpisovanje podatkov. Tu boste uporabljali različne raziskovalne strategije. Prav je, da si naredite načrt, kako boste pristopili k raziskavi in kakšne cilje boste zasledovali v njej.
- **Organiziranje razprave:** Vključuje združevanje podatkov in opredelitev ključnih vprašanj in odločitev, katere informacije je smiselno vključiti, saj boste verjetno izvedeli in zbrali več

podatkov, kot ste sprva predvidevali. V tej fazi tudi oblikujete kazala. Sami vam bomo predstavili dve obliki. Klasično in Kanvas obliko.

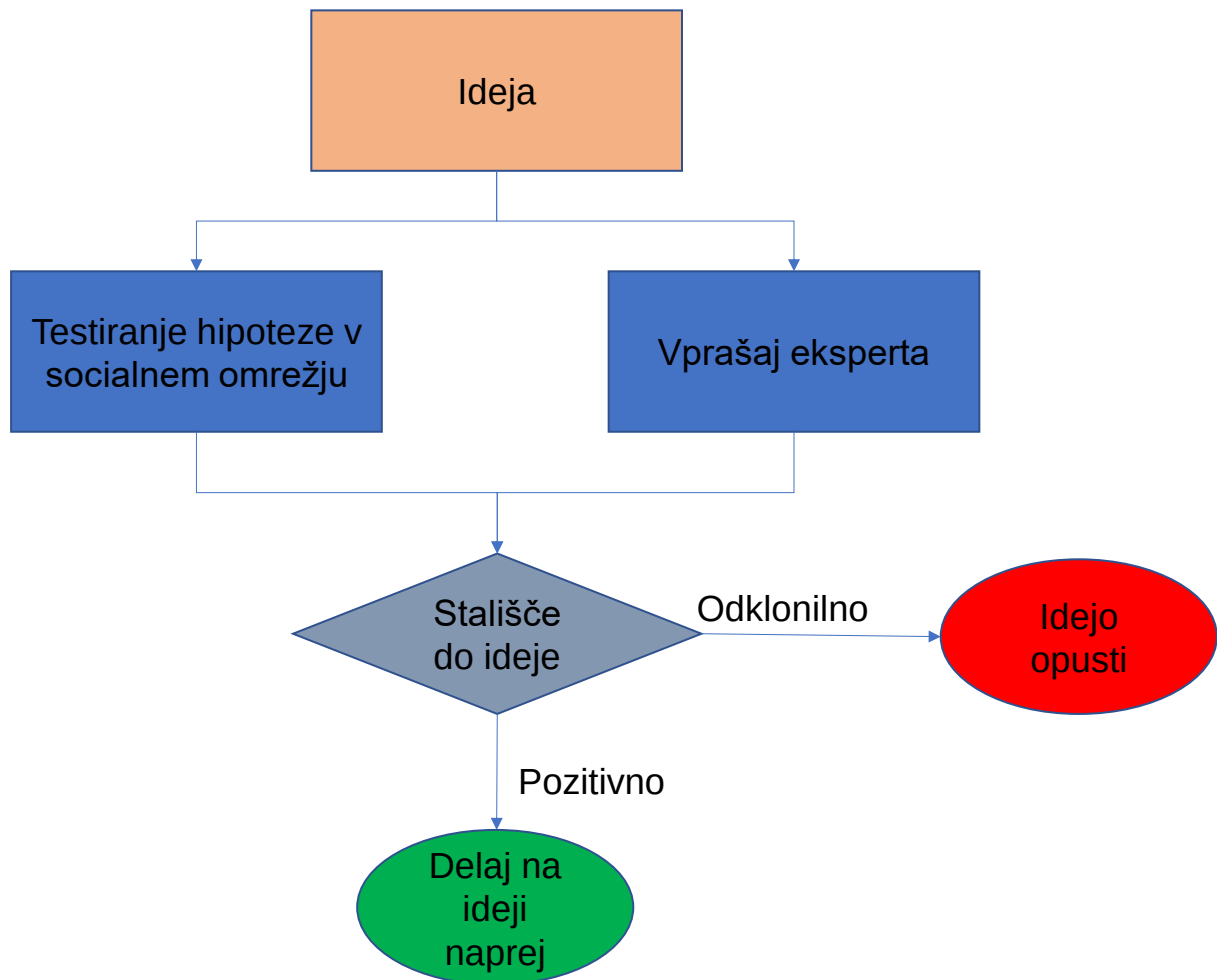
- **Pisanje osnutka:** Osnutek oblikujete, ga dopolnujete, večkrat prečistite in uredite do končnega osnutka, ki je osnova za prehod v naslednjo fazo. To je vaš osrednji del raziskave. Ko zaključite ta del, imate pripravljen teoretični in empirični del vaše naloge.
- **Zaključevanje dokumenta:** Najprej ste napisali osrednji del, kjer ste zbrali teorijo in izvedli raziskavo. Oblikovati morate uvod, kjer pišete, kaj ste raziskovali in s katerimi metodami ste to izvedli. Sledi pisanje zaključka, kjer opišete, kaj ste ugotovili in kakšni so vaši predlogi za nadaljnje raziskovanje tematike. Nazadnje napišete še povzetek, kjer opišete namen, populacijo in vzorec, metode, ki ste jih uporabili pri raziskavi, ter ključne ugotovitve.
- **Skladnost dokumenta:** Gradivo je potrebno še jezikovno preveriti in ga dokončno urediti skladno z navodili. To je še toliko bolj pomembno, če se prijavljate na kakšen razpis, ali pa bo ta vaš dokument osnova za iskanje investitorjev.
- **Ocena uporabne vrednosti:** Gre za preverjanje tega, kar ste pripravili. V nastajanja boste dobili povratno informacijo s strani podjetniškega mentorja, kasneje pa s strani ostalih članov ocenjevalne komisije. To bo prvi preizkus za vašo poslovno idejo oz. za podjetniško relevantnost.
- **Privoščite si nagrado!** – Tudi to je pomemben del študija, saj vam bo dal motivacijo za nadaljnje delo.



Slika 2: Povezovanje vsebine v celoto

To je pogled, v kolikor dajemo napotke študentom, ki bi želeli svojo poslovno idejo preveriti v času študija.

Kaj pa napotek za podjetnike, ki niso študenti? Tu se napotki nekoliko razlikujejo. Najti morajo neki sistem, kako bodo zložili ideje in dileme v neko širšo sliko. Najbolje s postavitvijo sistema verifikacije hipotez, ki izhajajo iz ideje, saj ni časa, da bi tako študijsko pristopali k preverjanju. To preverjanje naj bo zato praktično. Najlažje ga je izvesti v dveh fazah (Slika 3: Prva preveritev poslovne ideje). Socialni krog ljudi, ki ne dajejo družbeno sprejemljivih odgovorov in ekspertno mnenje.



Slika 3: Prva preveritev poslovne ideje



Pomembno

Kratkoročni in dolgoročni cilji.
Glavni cilj razdelite na manjše cilje, ki jih je mogoče hitro doseči.
Stremljenje samo k enem in edinem cilju vas lahko pahne v obup.
Vmesni cilji vas bodo motivirali in tako boste v takšnem procesu lažje vztrajali.
Korak za korakom se boste približevali cilju.

2.2 Kako do ideje?

Ideje so dobesedno povsod okrog nas. Od nas je odvisno, kje bomo našli pravo in kako bomo na njej delali naprej, da bo lahko kasneje rezultirala v našem končnem izdelku oz. v poslovnem načrtu.

Kako torej do ideje in kje le-te nastanejo:

- **nastanejo iz radovednosti,**
- **od problema,**
- **iz debate z znanci in prijatelji,**
- **z raziskovanjem,**
- **z izboljšavo obstoječih (že znanih) idej,**
- **hobijev,**
- **iz vzgiba službe,**
- **dela na črno,**
- **nesreče ali po naključju.**

Kako izmed množice idej izbrati tisto pravo? Vedno vodite spisek idej, za katere menite, da so lahko dobre za nadaljnjo obdelavo do zaključnega dela oz. dober poslovni izziv. Imejte sistem, kako jih beležiti (npr.):

- ime ideje,
- kratek opis ideje,
- primere dobrih praks,
- kateri so potrebni koraki do realizacije in
- kakšna je realna možnost uresničitve.

Raziščite poslovno idejo na študiju primera (študenti npr. seminarski nalogi) in jo v nadaljevanju še dopolnite, dokler res ne preverite, ali je ta ideja tista prava, na kateri bi lahko delali naprej.

Zgoraj napisano velja tako za zbiranje idej na individualni ravni in tudi če v zbiranje idej vključimo sošolce, prijatelje, družinske člane ali sodelavce. V tem primeru je lahko postopek iskanja in zbiranja idej zelo enostaven. Postavite škatlo za zbiranje idej na osrednjo točko (npr. v pisarni) in prosite vaše sošolce, prijatelje, družinske člane, sodelavce, stranke in dobavitelje, da v škatlo posredujejo svoje ideje. Izkazalo se je, da je lahko ta preprosta metoda odlično izhodišče ob upoštevanju pomembnega dejstva: Z zbiranjem idej spodbudite pričakovanja vseh vpletenih, kar pa nas pripelje do naslednjega pomembnega dejstva. Ne postavljajte škatle za zbiranje idej, dokler ne veste, kaj boste z zbranimi idejami počeli.

V prvem koraku boste morali izbrati preprost postopek za upravljanje z zbranimi idejami. Več informacij o tem, kako to narediti, boste našli v nadaljevanju, kjer vam želimo predstaviti zanimive metode. Preglejte vsebino in izberite ustrezno metodo, ki je najbolj primerna za vašo organizacijo.

2.3 Spoznajmo metode za kreiranje idej

Ideje se nam vsakodnevno pojavljajo in utrnejo tako v osebнем kot poklicnem življenju. Tega se premalo zavedamo in nismo dovolj pozorni, da bi o njih razmišljali in jih razvijali. Pridemo lahko tudi v situacijo, ko moramo neko idejo predstaviti, o njej govoriti, predlagati rešitev problema, da se nam zgodi, da preprosto odgovorimo.

Pomagamo si lahko z uporabo tehnik zbiranja idej, ki nas bodo vodile do kreativnega razmišljanja. V pomoč nam bodo tudi v skupini ali timu sodelavcev, kje bomo iskali ideje za ustvarjalno delo. Obstaja veliko tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Njihova skupna značilnost je, da posameznika spodbudijo k povečanemu produciranju različnih idej, izmed katerih potem izberemo

okolščinam najbolj primerno. Za razvoj ustvarjalnega mišljenja je sposobnost produciranja velikega števila idej pomembnejša od kakovosti posameznih idej. Tehnike ustvarjalnega mišljenja so npr.: možganska nevihta (brainstorming), strategija poskusov in napak, postopna analiza, pisanje scenarijev ...

2.3.1 Individualno kreiranje idej

Individualno kreiranje idej je zelo preprosto (Vaja 1: Napiši pet poslovnih idej).

Vaja 1: Napiši pet poslovnih idej

	Tvoja naloga je, da razmisliš in napišeš pet poslovnih idej. • Ime ideje. • Kratek opis ideje. • Primeri dobrih praks. • Kateri so potrebni koraki do realizacije. • Kakšna je realna možnost uresničitve.

Ta način dela zahteva veliko vztrajnosti. Najbolj preprosta metoda je metoda 20-ih idej. Vzamete prazen list papirja in pišete ideje na papir toliko časa, dokler vam jih ne zmanjka. Običajno je tako, da je prvih pet idej popolnoma neuporabnih, saj povzemajo že znane rešitve. Od 6 do 15 idej so ideje že bolj inovativne. Najbolj inovativne so tiste, ki jih napišemo od 16 naprej. Razumljivo je, da so nekatere preveč revolucionarne in morda utopistične. Prav takšne ideje omogočajo rast in razvoj. Treba jih je le ustrezno usmeriti v poslovni model.

2.3.2 Skupinsko kreiranje idej

V kolikor ideje kreiramo skupinsko, moramo najprej oblikovati tim in vsakemu članu dati ustrezno vlogo. Navodila za oblikovanje tima so naslednja:

- Sestavite tim (max. po 6 udeležencev).
- V timu določite, kdo bo:
 - Vodja, ki je odgovoren za končni rezultat.
 - Time menedžer, ki skrbi, da bo naloga izvedena v predpisanem času.
 - Zapisnikar, ki bo delal zapiske.
 - Poročevalec, ki bo prezentiral delo.
 - Motivator, ki bo motiviral.
 - Lektor, ki bo uredil poročilo.
- Vloge se menjajo za vsako nalogo!

2.3.3 Viharjenje možganov

Najbolj znana in enostavna metoda iskanj idej je "brainstorming" ali "viharjenje možganov, možganska nevihta". To je metoda iskanja idej v skupini. Vsak lahko pove idejo, ki se mu je v tistem trenutku utrnila. Ostali jo sprejmejo brez kritiziranja ali spreminjanja (Vaja 2: Izvedba vaje za viharjenje možganov). Cilj je, da pridobimo čim več idej, jih sproti ne komentiramo in ocenjujemo glede na kakovost ali uporabnost. Vse ideje zapišemo na tablo ali list papirja in jih šele kasneje kritično ovrednotimo ter o njih razpravljamo. Pri kreiranju idej lahko uporabite več vrst metod viharjenja možganov.

Klasični »brainstorming«:

- Ena skupina z največ desetimi člani.
- Vsi sodelujejo in predlagajo ideje oz. dajejo predloge.
- Trajanje: 5 minut.
- Zapisnikar si piše ideje (Lahko snema, da kaj ne bi pozabili.).
- Vodja spremlja potek dela in ostalim pove, kaj še potrebuje.
- Motivator motivira k dajanju idej.

Timski »brainstorming« (dvofazni):

- U timu se razdelite na 2 (pod)tima – npr. 3 člani.
- Trajanje: 6 minut.
- Prva faza (3 minute).
- Zapisnikar piše ideje.
- Druga faza (2 minuti).
- Predstavnik (pod)tima predstavi zbrane ideje.
- Sledi diskusija.
- Pisanje čistopisa idej (1 minuta).

Individualni »writestorming«:

- Vsak posameznik piše ideje na svoj list.
- Trajanje: 5 minut.
- Nato vsak posameznik kolegom javno prezentira svoje ideje.
- Trajanje: pol minute za vsakega posameznika.
- Sledi predstavitev vsem prisotnim.

Individualni »writestorming«:

- Vsak posameznik v timu piše ideje na svoj list.
- Trajanje: 5 minut.
- Napiše naj se 20 idej.
- Vsak posameznik nato svoje ideje javno prezentira ostalim članom tima.
- Trajanje: pol minute za vsakega posameznika.
- Ideje združite in zberete tisto, ki jo boste prezentirali.
- Sledi predstavitev vsem prisotnim.

Timski »writestorming«:

- Vsak član tima dobi prazen list papirja.
- Na list napiše idejo.
- List preda naprej v smeri urinega kazalca.
- Od soseda pred njim prejme njegov list.
- Na ta list napiše novo idejo.
- List ponovno preda naprej in prevzame list od kolega z desne strani.
- To se ponovi toliko krat, da se izvedeta dva kroga.
- V kolikor nima ideje, na list napiše »Nimam ideje« in list preda naprej.
- Trajanje: 4 minute.
- Vodja izmed vseh idej izbere tiste, ki se jih bo prezentiralo.
- Sledi prezentacija ostalim timom.

Kombinirane metode:

- Klasični »brainstorming« v vsakem timu.
- Trajanje: 5 minut.
- Posamezni »writestorming«.
- Trajanje: 5 minut.
- Klasični »brainstorming« vsi timi skupaj.
- Trajanje: 10 minut.

Vaja 2: Izvedba vaje za viharjenje možganov



S svojimi kolegi po metodi »Timski brainstorming (dvofazni)« poišči čim več idej, kako bi lahko poiskal podatke na svetovnem spletu na temo podjetništva.

2.3.4 Pridobivanje idej z metodo 6 3 5

Pridobivanje idej z metodo 6 3 5 se je v praksi izkazalo tudi kot zelo uporabno. Prav tako je med udeleženci dobro sprejeto. Pri tem v timu sodeluje 6 udeležencev, od katerih mora vsak udeleženec po vnaprej predpisani formi v 5-ih minutah oblikovati 3 ideje in jih napisati na obrazec. Obrazec z napisanimi idejami podajo naslednjemu v skupini (svojemu sosedu) in tako poteka izmenjava. V naslednjih 5-ih minutah sodelujoči dopolnjujejo ideje, zapisane na dobljenem obrazcu. Obrazce izmenjujejo toliko časa, da v roke znova dobijo svojega. Po končani izmenjavi sledi skupni pregled pridobljenih idej in odločitev, katere ideje so najboljše.

2.3.5 Sestanek delovne skupine

V primeru, da rešujemo zahtevne strokovne zadeve in iščemo ideje, kako bi jih rešili, se bomo verjetno odločili za delovni sestanek. V skupino bo vodja povabil manjše število ljudi (3–4), ki so strokovno usposobljeni za konkretno področje. V primerjavi s številom idej, ki jih prinese »brainstorming«, bo število idej na delovnem sestanku manjše, vendar bodo vsebinsko konkretnije in usmerjene v projekt ali reševanje določene problematike. Več o samem delu delovne skupine je opisano v nadaljevanju (POTREBNA ZNANJA 1.5.1.3. Sestanki).

Zaključki 1: Iskanje idej



Vedno razmišljajte o tem, kaj bi lahko bil vaš naslednji raziskovalni projekt in kako bi ga lahko vključili v vašo poslovno idejo.
Oblikujte si poslovno idejo in jo dopolnjujte.
Poiščite vse, ki vam lahko pri realizaciji vaše poslovne ideje pomagajo.

SAMOANALIZA

1 UVOD V SAMOANALIZO

»Vizija je portal življenja. Ljudem, ki so jasno definirali svojo vizijo, se zidovi ne zdijo neprehodni. Vidijo jih kot zapornice, na katerih morajo za prehod plačati vstopnino. Vendar se ti ljudje zavedajo, da se o ceni, ki jo morajo plačati, lahko pogajajo.«
(Charles Lever)

Uspešni ljudje se zavedajo, da morajo ves čas skrbeti za to, da bodo konkurenčni v svetu, ki se spreminja s "svetlobno" hitrostjo. Morajo se zelo dobro poznati. Včasih je dobro, da poleg samoanalize vprašajo za objektivno povratno informacijo tudi strokovnjake.

S tem, ko se dobro spoznamo in vemo, kaj bi radi (to smo obdelali v prvem delu), lahko odpravimo odstopanja, ki nas ovirajo na poti k cilju.

"Nepismeni 21. stoletja ne bodo tisti, ki ne bodo znali brati in pisati, pač pa tisti, ki se ne bodo znali učiti, preučiti in na novo učiti," je nekoč dejal **Alvin Toffler**, ameriški pisatelj, futurist in poslovnež. Česa se torej moramo naučiti, da bomo obdržali zaposlitev oziroma napredovali na kariernem področju ali pa kako bomo realizirali svojo podjetniško idejo?

Moramo razmišljati, razmišljati in še enkrat razmišljati, kje smo in kje bi želeli biti. Zakaj sploh poučevanje razmišljanja? Med strokovnjaki, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, vedno bolj prevladuje mnenje, da je razmišljanje spretnost, ki bi jo lahko izboljšali, če bi ji posvetili pozornost in vadili nekatere osnovne veščine. Če želimo dobro izkoristiti intelektualne potenciale, moramo obvladati različne spretnosti razmišljanja. Veščina zbiranja in izbiranja informacij ni dovolj za uresničitev neke ideje. Poznati moramo prioritete, cilje, poglede drugih ljudi ipd.

V prvem delu bomo skozi analizo trenutnega stanja spoznali, kaj bi želeli v življenju početi in katere kompetence imamo za uresničitev naše poslovne ideje. Do teh ugotovitev se bomo prebili skozi sistematično postavljanje vprašanj in iskanje odgovorov na ta vprašanja. Uspeh bo tem večji, kolikor bolj odkrito bomo pristopili k vajam, ki so navedena v nadaljevanju.

.

2 TRENUTNO STANJE

*»Največja nevarnost v času turbulentnih sprememb ni turbulenca, temveč odločanje z včerajšnjo logiko.«
(Peter Drucker)*

Ni dovolj, si želeti in sanjariti o lepšem jutri, potrebno se je obrniti in iti v akcijo. Pogosto smo zmotno prepričani, da se spremembe dogajajo izven nas. Krivdo za nezadovoljstvo v življenju prelagamo na druge: družino, okolje ali državo. Tako dojemanje je daleč od resnice, a tega ne maramo slišati.

Posledice podnebnih sprememb občutijo na vseh koncih sveta. Večni led na tečajih se tali, gladina morja se dviga. V nekaterih predelih sveta so vse pogostejši izredni vremenski dogodki in padavine, v drugih ekstremni vročinski valovi in suša. Še pred nekaj meseci so podnebni aktivisti svarili tako rekoč pred koncem planeta, če ne bomo ustavili podnebnih sprememb. Toda zdaj je strah pred koronavirusom popolnoma zasenčil napovedi o podnebni apokalipsi. Torej – kaj se je nenadoma zgodilo?

Posledice pandemije koronavirusa so že opazne tudi v slovenskem gospodarstvu, zlasti v panogah turizma, gostinstva, trgovine in v predelovalnih dejavnostih, v katerih se je in se bo hkrati zmanjšala še potreba po delavcih. Vlada skuša zmanjšati negativni vpliv na poslovanje s sprejetjem ukrepov, kot so delo od doma, ugodna posojila v okviru SID banke in Slovenskega podjetniškega sklada ter prilagojeni načini plačevanja davkov („Koronavirus v poslovnem svetu: kakšne posledice prinaša in kako zmanjšati tveganje?“ 2020).

V teh spremenjenih razmerah vi vstopate na podjetniško pot. Dobra popotnica? Dobro je, da vašo idejo najprej postavite v neki širši kontekst. Katere vsebine so trenutno najbolj aktualne? Ali lahko z vašo poslovno idejo rešite nek širši problem?

Turbulentni časi prinašajo negotovost in hkrati priložnost za tiste, ki želijo s prevarami izkoristiti krizno situacijo, ali pa zaradi finančne stiske ne vidijo druge možnosti za preživetje. Naš namen ni, da bi vas učili, kako postaviti vašo poslovno idejo v ta kontekst, ampak kako prepoznati tovrstne nevarnosti. Pojavljajo se »blef« podjetja. Ta podjetja vlečejo v spiralo propada druga, ki so nasedla prevaram. V prihodnosti naj bi prihajalo do vse več kreditnih goljufij, zato se morajo podjetja zavedati potencialnega tveganja, ki ga lahko predstavljajo novi in tudi obstoječi poslovni partnerji. Kako zagotoviti, da ne postanete žrtev lažnih podjetij?

Dobri programi za sledenje poslovanja podjetjem se ponašajo z dolgoletnimi izkušnjami odkrivanja kreditnih izgub, preden do njih pride, in izogibanja prihodnjim izgubam zaradi goljufij. Tako lahko veliko prihranite s tem, ko veste, s kom poslujete. Tovrstne rešitve za izogibanje goljufijam temeljijo na prepoznavanju vzorcev in analizi poslovnih mrež. Z analizo stečajev ugotovijo, katera podjetja in člani odborov predstavljajo visoko tveganje. Skozi dinamični nabor predpisov opozorimo na vse, ki bi lahko predstavljali tveganje in jih je zato treba preveriti, preden začnete sodelovati z njimi. Pri izvajanju ukrepov, s katerimi skrbite za čim bolj uspešno poslovanje ne pozabite, da so za prihodnost podjetja pomembni tudi zdravi in zadovoljni zaposleni.

Naloga, ki jo ima vsak podjetnik, je, da svojo »širšo« podjetniško idejo postavi neki širši okvir. Temu je namenjena naslednja vaja (Vaja 3: Trenutno stanje v podjetniškem okolju).

Vaja 3: Trenutno stanje v podjetniškem okolju



Najprej boš izvedel vajo, s katero boš analiziral, kakšno je trenutno stanje v Sloveniji in na sploh v svetu.

Stanje analiziraj z vidika poslovnih priložnosti, kot jih vidiš sam. Poglej na priložnosti iz najrazličnejših vidikov. Analiziraš jih lahko tako z vidika zaposlitve ali pa tudi podjetniške iniciative. Izhajaj iz neke širše podjetniške ideje.

Poglej, kako bi lahko bile te iniciative kot vsebine nezaželene in celo škodljive, nevtralne, koristne in zaželene. Pri vključevanju vidikov ni omejitev in ni priporočil, saj želimo, da vajo izvedeš glede na svoje cilje, čeprav le-ti v tej fazi še niso definirani v celoti in se bodo oblikovali skozi naslednje vaje.

Čas za vajo: 10 min

Vsebine, za katere meniš, da so za tvojo podjetniško iniciativo nezaželene in celo škodljive (česa ne boš počel):

Vsebine, za katere meniš, da so za tvojo podjetniško iniciativo nevtralne (morda pa bi lahko):

Vsebine, za katere meniš, da so za tvojo podjetniško iniciativo koristne in zaželene (to te najbolj zanima):

3 ODLOČITEV O TEM, KAJ HOČEMO POSTATI V ŽIVLJENJU

»Ironija življenja je, da se največje vizije rodijo prav v težavnih trenutkih.«
(Charles Lever)

Živimo v svetu, kjer smo neprestano pod nadzorom, to ni nič novega. Kdor se malce potrudi, lahko iz nekaterih naših ravnanj dobro razbere naše življenjske navade, standardne lokacije, kjer se gibljemo, kdo so naši prijatelji idr. Deloma smo sami krivi tudi zato, ker se javljamo prav z vsake lokacije (N.J. 2019). In nekdo nam ves čas gleda čez ramo, kaj počnemo. S temi aplikacijami imajo nad nami popolni nadzor. Velika podjetja, kot so Google, Amazon, Apple, Microsoft in Facebook, so izvedla izjemen trik. Njihovo bogastvo je osnovano na naših podatkih, ki jih prostovoljno prodajamo. Uspeli so nas prepričati, da s seboj ves čas nosimo sledilne in prisluškovalne naprave, ki smo jih pripravljene plačati (Podjed 2019).

Tukaj so tudi umetna inteligenca in različni računalniški programi. Študija, v kateri so znanstveniki s Stanforda objavili poročilo o računalniškem algoritmu, specializiranem v prepoznavanju spolne usmerjenosti na podlagi fotografij posameznikov, odpira mnoga vprašanja o bioloških znakih spolne usmerjenosti in o etičnosti tovrstnega prepoznavanja („Umetna inteligenca zna s fotografije obraza prepoznati spolno usmerjenost“ 2017).

Na podlagi vseh informacij ti Tinder priporoča osebe, ki bi se najbolj ujemale s teboj in živijo v tvoji bližini. Takšen izbor lahko predlaga, ker uporablja satelitsko navigacijo ravno zato, da predlaga morebitne partnerje iz tvoje okolice. Poleg tega lahko tudi sam nastaviš kriterije in omejiš Tinderjev izbor primernih partnerjev. Za tista dekleta, ki ne želite prejemati nezaželenih klicev in sporočil, je Tinder ravno pravšnji, saj ti lahko piše le tisti, ki ti je všeč in ne kar vsi („Kako na sodoben način spoznati primernega partnerja?“ b. d.).

Zaključimo lahko, da drugi vedo o nas skoraj vse. Sebe dovolj dobro poznamo? A bi bilo dobro imeti tudi aplikacijo, ki nas bo znala oceniti, kakšni smo. Ostaja jih kar nekaj. Najbolj osnovna sta svinčnik in papir. Bodimo tudi objektivni, saj brez objektivnosti ne bomo šli v pravo smer.

3.1 Kaj nas odlikuje

3.1.1 Sposobnosti

A poznamo svoje sposobnosti? Vemo, kaj zmoremo in česa ne. Danes proučujemo, merimo in analiziramo človeške:

- **fizične sposobnosti** (moč rok, nog, koordinacijo delov telesa med sočasnim gibanjem ...);
- **psihomotorične sposobnosti** (so sposobnosti zadovoljevanja zahtev koordinacije senzorskih informacij, ki jih človek dobiva z gledanjem, poslušanjem, vonjanjem in tipom različnimi gibi);
- **spoznavne sposobnosti oz. inteligenca**: obstaja 7 osnovnih dimenzij mentalne sposobnosti. Te so **verbalne** (potreba po razumevanju pisnega in govornega jezika), **kvantitativne** (vse vrste reševanja matematičnih operacij), **sposobnosti razmišljanja** (iskanje rešitev za različne probleme), **deduktivne** (uporabljanje logike in vrednotenje vpliva nekega argumenta), **prostorska vizualizacija** (ustvariti si neko sliko v mislih), **percepcijske sposobnosti** (hitro prepoznavanje značilnosti nekega objekta, razlik med dvema podobnima objektoma in njunih podobnosti), **spomin** (zapomniti si nekaj in se tega kasneje spomniti).

Vizualne sposobnosti se zahtevajo pri tehničnem osebju, verbalne za vodilne podjetij, za visoke položaje vodenja in različne profesionalne položaje pa spomin.

Obstaja veliko različnih aplikacij in testov sposobnosti³, psihološko testiranje⁴ in gibalne sposobnosti⁵. Za katero testiranje se boste odločili, je odvisno, katero podjetniško idejo boste razvijali.

3.1.2 Vrednote

Vrednote so neka širša tendenca (težnja, nagnjenje k nečemu, usmeritev), s katero se preferira (daje prednost) neko določeno stanje pred drugim. Pod splošno tendenco razumemo široko orientacijo, ki kaže na to, kako se bo nekdo obnašal v neki določeni konkretni situaciji. Vrednote imajo vsebino in intenzivnost.

Vsebina pripoveduje, **kaj je vrednost**, intenzivnost **in koliko je nekaj vredno**. Na podlagi tega si posameznik ustvari svojo hierarhijo vrednot, ki se razlikuje od posameznika do posameznika.

Predpostavljamo, da obstaja **6** osnovnih tipov vrednot:

- **teoretične** (se nanašajo na iskanje pravih rešitev na podlagi racionalnega pristopa),
- **ekonomske** (koristnost in praktične rešitve, ki so ekonomsko učinkovite),
- **estetske** (nanašajo se na lepoto, obliko, skladnost),
- **družbene** (imeti rad ljudi in imeti dobre odnose z njimi),
- **politične** (se nanašajo na problematiko moči in vplivanja na ljudi),
- **religiozne** (verovanje v nadnaravno, razumevanje kozmosa kot celote).

Dobro je, da imate vrednote jasno⁶ postavljene in da je razvoj vaše poslovne ideje skladen z njimi.

3.1.3 Verovanje

Verovanja so dejstva v obliki predpostavk ali izjave o naravi stvari, v kar vrednote niso vključene. Dejansko so to različne predpostavke, koncepti, ideje, ki so v naši percepciji sestavljene tako, da se vklaplajo v nek enoten koncept. Verovanja nas v kontekstu vrednot ne bi zanimala, če ne bi vplivala na človekova stališča.

3.1.4 Stališča

Stališča so trdna mentalna tendenca, zaradi katere se obnašamo konsistentno glede na neko specifično situacijo, objekt, osebo ali kategorijo ljudi. Stališča so odvisna od naših verovanj in sistema vrednot, ki smo si ga ustvarili. Vrednote zajemajo širše področje opazovanja kot stališča. Vrednote so širši pojem načelnega karakterja, medtem ko so stališča definirana v odnosu na nekaj povsem določenega in konkretnega (primer: Enakopravnost vseh ljudi je pomembna stvar – tj. vrednota. Podpiram enakopravnost moških in žensk – to pa je stališče.).

Stališča vsebujejo v sebi dve komponenti: čustveno in spoznavno. Lahko bi rekli, da čustva, spoznanja, vrednote in verovanja definirajo človekova stališča, kar pogojuje določeno obnašanje človeka.

³ Več si lahko prebereta na Sposobnosti <https://esvetovanje.ess.gov.si/KaksenSem/Sposobnosti/>.

⁴ Več si lahko prebereta Psihološko testiranje <http://www.dps.si/za-javnost/psiholosko-testiranje/>.

⁵ Več si lahko prebereta Prevejanje gibalnih sposobnosti <https://www.postanivojak.si/sodeluj-s-sv/poklicni-vojak/preverjanje-gibalnih-sposobnosti>

⁶ Več si lahko prebereta Vrednote in motivi <https://esvetovanje.ess.gov.si/KaksenSem/VrednoteInMotivi/>.



Pomembno

Zapišite si svoje cilje in jih večkrat preberite, da se boste prepričali, ali ustrezajo opisu realističnih ciljev. Od sebe nikar ne zahtevajte popolnosti in ne zastavljajte si ciljev z imperativnimi besedami, ki ne dopuščajo niti najmanjše napake ter stremijo k zahtevam, ki jih opisujete kot 'zmeraj', 'nikoli', 'vedno', 'moram'. Nihče ni vedno popoln in tako je prav. Vsakokrat, ko si strogo postavite zahteve in prisežete, da nikoli ne boste, npr. poskusili čokolade, se izpostavljate nevarnosti, da vam bo spodletelo. Tako boste lahko razočarani nad seboj in boste lahko zopet prešli na pot popolne nekontrolne in nezadovoljstva. Realizacija poslovne ideje je veliko lažja, če imate pred seboj cilje, ki vas vodijo!

3.1.5 Percepcija

Je proces, s pomočjo katerega posameznik izbira, organizira, zbira, pomni in interpretira informacije, ki jih je zbral s pomočjo svojih čutil. Na temelju tako percipiranih informacij ljudje kasneje presoja. Ločimo:

- selektivno percepcijo (ne opazimo in si ne zapomnimo vsega, kar gledamo ali slišimo, temveč samo del),
- projekcijo (označuje projiciranje, pripisovanje lastnih karakteristik drugim ljudem, kar lahko privede do napačne presoje),
- stereotipe (so predstava o nečem ali nekom, ki je ustvarjen v naši percepciji in smo si ga kot takšnega zapomnili),
- halo efekt (označuje oceno neke osebe na osnovi ene same karakteristike).

3.2 Zato najprej spoznaj samega sebe

Če veste, kaj bi radi postali v življenju, potem ste na dobri poti, da to tudi dosežete. Tudi če ne veste, še ni vse izgubljeno. Sedaj je čas, da se najprej dodobra spoznate. V nadaljevanju boste izvedli posamezne vaje in se analizirali, kakšni ste.



Pomembno

Kako opredeliti in opisati cilj na večdimenzionalen način:

1. Napišite, kaj želite doseči (stranke, zaslužek itd.).
2. Opišite, kaj boste naredili, da bi dosegli cilj (dejanja, ki se jih boste lotili in postopoma opustili ali spremenili itd.).
3. Kako bi se radi sprejemali in počutili, ko boste dosegli cilj (ponosni na delo, z več življenjske energije, neobremenjeni z vsakodnevnimi skrbmi, samozavestni itd.).

Najprej boste analizirali vaše dosežke (Vaja 4: Dosežki in občutki). Ti so pomembni, saj lahko od tu naprej gradite cilje, da dosežete nove. Pri tem niti ni toliko pomembna velikost samega doseženega cilja, šteje tudi pogostost.

Vaja 4: Dosežki in občutki



Napiši, kaj vse si že naredil⁷ v življenju in kakšni občutki so te pri tem prevevali.

Ko boš navedel vse, jih rangiraj po pomembnosti (oštevilči od 1 do 10). Začni pri tvojem najpomembnejšem dosežku (1) in končaj pri najmanj pomembnem v I. rang.

Drugi (II. rang) boš izvedel kasneje, ko boš že izvedel vse vaje in se ponovno vrnil k tej vaji.

Čas za vajo: 10 minut

	Najpomembnejši dosežki	Občutki	I. rang	II. rang
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

⁷ Npr. kupil stanovanje, narisal sliko, napisal knjigo, ipd.

Sledi vaja, kjer boste analizirali vaše najpomembnejše znanje (Vaja 5: Najpomembnejše znanje). Tudi tu ni univerzalnega recepta, da bi bilo neko znanje pomembnejše od drugega. Bolj pomembno je, da imate temeljno znanje za vašo poslovno idejo.

Vaja 5: Najpomembnejše znanje



Napiši, katero je tvoje najpomembnejše znanje⁸ (formalno in neformalno) in kakšna so lahko pričakovane koristi za tvojo poklicno dejavnost. Ko boš navedel vse, jih rangiraj po pomembnost (oštevilči od 1 do 10). Začni pri tebi najpomembnejšem dosežku (1) in končaj pri najmanj pomembnem v I. rang. Drugi (II. rang) boš izvedel kasneje, ko boš že izvedel vse vaje in se vrnil ponovno k tej vaji.

Čas za vajo: 10 minut

	Moje najpomembnejše znanje	Pričakovane koristi	I. rang	II. rang
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Nadaljujete z vajo, kjer boste analizirali vse vaše ključne veščine (Vaja 6: Ključne veščine).

⁸ Znanje npr. iz področja matematike, postrežbe strank, jezika in psihologije.

Vaja 6: Ključne veščine



Napiši, katere so tvoje ključne veščine⁹ in sposobnosti¹⁰ (kaj delaš dobro) in katere so lahko pričakovane koristi za tvojo poklicno dejavnost.

Ko boš navedel vse, jih rangiraj po pomembnosti (oštevilči od 1 do 10). Začni pri tvojem najpomembnejšem dosežku (1) in končaj pri najmanj pomembnem v I. rangu. Drugega (II. rang) boš izvedel kasneje, ko boš že izvedel vse vaje in se vrnil ponovno k tej vaji.

Čas za vajo: 10 minut

	Moje ključne veščine in sposobnosti	Pričakovane koristi	I. rang	II. rang
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

V tej vaji (Vaja 7: Delovne izkušnje) popišite vse vaše delovne in mikro izkušnje. Včasih se marsikaj ne spomnimo več in šele dobra analiza nam iz spomina izkoplje potlačene spomine.

⁹ Veščine so npr. lahko povezane s poznavanjem matematike, aktivnim poslušanjem sogovornika, razumevanjem besedil in govorjenjem.

¹⁰ Sposobnosti bi npr. lahko razdelili v tiste, ki so povezane s komunikacijo (razumevanje ustnih sporočil, sposobnost ustnega izražanja, jasnost govora in prepoznavanja govora), ostrina vida od blizu in ročne spretnosti.

Vaja 7: Delovne izkušnje



Napiši, katere so tvoje delovne izkušnje¹¹ ter delodajalca (organizacijo) in trajanje.

Ko boš navedel vse, jih rangiraj po pomembnosti (oštevilči od 1 do 10). Začni pri tebi najpomembnejšem dosežku (1) in končaj pri najmanj pomembnem v I. rang.

Drugega (II. rang) boš izvedel kasneje, ko boš že izvedel vse vaje in se vrnil ponovno k tej vaji.

Čas za vajo: 10 minut

	Moje delovne izkušnje	Delodajalec in trajanje koristi	I. rang	II. rang
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Na vrsti je analiza resursov (Vaja 8: Moji resursi). Tudi tu ni toliko pomembno, s kako dragimi resursi razpolagamo, kot to ali nam lahko ti resursi pomagajo pri realizaciji poslovne ideje.

¹¹ Npr. Avtomehanik: Primorje 1983–1985, Delo preko študentskega servisa, kot natak: Bar Polde, marec 2019,

Vaja 8: Moji resursi



Napiši svoje resurse¹² in pričakovane koristi za tvojo poklicno dejavnost.

Ko boš navedel vse, jih rangiraj po pomembnosti (oštevilči od 1 do 10). Začni pri tebi najpomembnejšem dosežku (1) in končaj pri najmanj pomembnem v I. rang.

Drugega (II. rang) boš izvedel kasneje, ko boš že izvedel vse vaje in se vrnil ponovno k tej vaji.

Čas za vajo: 10 minut

	Moji resursi	Pričakovane koristi	I. rang	II. rang
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Kitajsko pravilo »Guanxi«, ki ponazarja moč socialnega omrežja ali pa metoda 5 x 5 x 5. Poznam 5 pravih in lojalnih ljudi, ki poznajo 5 ljudi, ki poznajo 5 ljudi. Ta krog ljudi (Vaja 9: Seznam ljudi) lahko odigra ključno vlogo pri realizaciji naše ideje.

¹² Sem sodi npr. poslovni prostor, kmetija, kmetijski in drugi stroji, računalnik, prenosni telefon ipd.

Vaja 9: Seznam ljudi



Napiši seznam ljudi, ki jih poznaš¹³, in jih razporedi na področja, kjer ti lahko najbolj koristijo ter napiši, katere veščine imajo in kako ti lahko to koristi za tvojo poklicno dejavnost.

Ko boš navedel vse, jih rangiraj po pomembnosti (oštevilči od 1 do 10). Začni pri tebi najpomembnejšem dosežku (1) in končaj pri najmanj pomembnem v I. rang.

Drugega (II. rang) boš izvedel kasneje, ko boš že izvedel vse vaje in se vrnil ponovno k tej vaji.

Čas za vajo: 10 minut

	Seznam ljudi/področje, kjer mi lahko koristijo	Veščine/veze, ki jih imajo – pričakovane koristi	I. rang	II. rang
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

¹³ Npr. Janez Novak; svetovalec za podjetništvo, dober poznavalec podjetništva, virov za razvoj podjetništva.

3.3 Moji najpomembnejši cilji v življenju in moje življenjsko poslanstvo

Če je bilo pred desetletjem učenje čustvene pismenosti rezervirano le za peščico radovednežev in izbrancev, je danes potreba po boljšem razumevanju in obvladovanju čustvovanja dosegla vse družbene sloje in področja. Pri tej vaji je vaša naloga, da jih analizirate.



Pomembno

Za doseg dolgoročnega cilja morate poiskati cilje, ki se dopolnjujejo z vašim vsakdanjim socialnim omrežjem.
Nerealistični cilji: Nikoli več ne bom delal s predstavniki xy.
Realistični cilji: Sodeloval bom z vsemi, ki jim lahko nudim pomoč oz. lahko oni pomagajo meni.



Dobra praksa

Na internetu lahko dobiš tudi različne teste osebnosti in druge teste, ki ti pomagajo pri načrtovanju kariere:

- <http://www.davideck.com/cgi-bin/tests/tests.cgi?action=personality> – stran s testom osebnosti, izdelava svojega profila, veliko vprašanj;
- <http://www.colorquiz.com/> – test osebnosti preko barv, hiter in zanimiv;
- <http://www.assessment.com/MAPPMembers/Welcome.asp?accnum=06-5150-000.00> - test, ki ti pomaga pri načrtovanju in analizi kariere;
- <http://od-online.com/webpage/intro.htm> – test osebnosti s profilom, ki ti pomaga pri iskanju službe in načrtovanju kariere.
- <http://www.queendom.com/tests/career/index.htm> – številni testi IQ-ja, osebnosti, testi v povezavi z zaposlovanjem in drugi.

Najprej boste analizirali pozitivna (Vaja 10: Pozitivna čustva).

Vaja 10: Pozitivna čustva



Napiši vsaj pet najpomembnejših pozitivnih vrednot/ čustev¹⁴ ali stanj, po katerih hrepeniš.

Rangiraj (Rang) jih po pomembnosti (1 najpomembnejša). Napiši, kaj se mora zgoditi, da boš občutil ta čustva.

Čas za vajo: 10 minut

	Pozitivne vrednote/čustva	Rang	Kaj se mora zgoditi, da jih občutim?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Ko enkrat opravimo teoretični del in najdemo svoj zakaj ter se zavedamo svojih želja, je čas, da gremo v akcijo. Na podlagi svojih želja si lahko postavimo cilje, ki jih želimo doseči. Cilje lahko po želji razdelimo na dnevne, tedenske, mesečne ali letne. Ni nikakršnih omejitev ali pritiskov. Če vam razdelitev ne ustreza, ni nič narobe. Naredite tako, kot menite, da je prav. Vseeno bi vam svetovala, da svoje cilje in želje zapišete na list ali v zvezek, da se boste v težkih časih lahko oprli nanje (Ivanovič b. d.).

S tem nadaljevali tudi z negativnimi (Vaja 11: Negativna čustva).

¹⁴ Npr. veselje, smeh.

Vaja 11: Negativna čustva



Napiši vsaj 5 negativnih čustev¹⁵ ali občutij¹⁶, za katere bi naredil kar koli, da bi se jim izognil.

Rangiraj (Rang) jih po pomembnosti (1 je tista, ki se je želiš najprej izogniti).

Napiši, kaj se mora zgoditi, da boš občutil ta čustva.

Čas za vajo: 10 minut

	Negativne vrednote/čustva	Rang	Kaj se mora zgoditi, da jih občutim?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

¹⁵ Npr. žalost, jeza, strah.

¹⁶ Npr. občutki bolečine, ugodja.

3 OBLIKOVANJE OSEBNIH CILJEV

»Problema ne morete rešiti na enaki stopnji zavesti, kot je v trenutku, ko prepoznate nekaj kot problem.«
(Albert Einstein)

Človek je ciljno orientirano bitje. Cilji nam res služijo tudi zato, da vemo, kam moramo priti. Predvsem jih potrebujemo zato, da lahko dvignemo svojo zavest na naši poti skozi življenje. Gre za mehanizem, kako priti s svoje trenutne ravni razumevanja na novo raven. Takšno raven, da bo življenje lažje, boljše, bolj izpolnjujoče ipd (Kadič b. d.).

V naslednji vaji (Vaja 12: Najpomembnejši cilji v življenju) si postavite cilje. Gre za zelo pomembno vajo, ki vam bo pomagala, da se usmerite pri kreiranju vaše poslovne ideje.

Vaja 12: Najpomembnejši cilji v življenju



Napiši vsaj tri najpomembnejše cilje v življenju za:

- osebni razvoj,
- stvarne cilje,
- ekonomske cilje.

Kaj bi želel doseči / narediti / kupiti / zaslužiti?

Ko boš navedel vse, jih rangiraj po pomembnosti (oštevilči od 1 do 10). Začni pri tebi najpomembnejšem dosežku (1) in končaj pri najmanj pomembnem v I. rang.

Drugega (II. rang) boš izvedel kasneje, ko boš že izvedel vse vaje in se vrnil ponovno k tej vaji.

Čas za vajo: 15 minut

	Osebni razvoj ¹⁷	I. rang	II. rang
1			
2			
3			
4			
5			

¹⁷ Npr. dokončati šolo, naučiti se hebrejsko.

	Stvarni cilji ¹⁸	I. rang	II. rang
1			
2			
3			
4			
5			
	Ekonomski cilji ¹⁹	I. rang	II. rang
1			
2			
3			
4			
5			

Zastavljanje ciljev je kreativen proces, ki ga že zdaj dnevno uporabljamo v svojem življenju. Iz domišljjskega polja idej, misli, želja ... preko osredotočanja ustvarjamo možnosti. Torej, ko npr. skozi dialog, zapiske, posnetke sebe ali pa, ko skupaj s prijatelji skozi pogovor izluščimo bistvo, si ustvarjamo možnosti. Te možnosti kasneje pretvarjamo v cilje na svoji poti skozi življenje (Kadič b. d.).

Pred vami je vaja (Vaja 13: Pred sabo imam še 6 mesecev življenja), da napišete, kako bi se obnašali in kaj bi počeli, če bi imeli pred seboj omejen čas življenja.

¹⁸ Npr. sezidati hišo, delavnico.

¹⁹ Npr. zaslužiti 3 mio EUR.

Vaja 13: Pred sabo imam še 6 mesecev življenja



Napiši, kako bi živel od danes naprej, če bi imel samo še 6 mesecev življenja. Odgovori na vprašanje, zakaj bi tako živel.

Čas za vajo: 15 minut

Cilje v življenju zelo potrebujemo zato, da se lahko razvijamo. Kar koli želimo doseči v življenju, moramo pridobiti ustrezno znanje ali lastnosti, ki bodo ustrezale situaciji, v katero želimo priti (Kadič b. d.). Če želimo v svoje življenje povabiti novega poslovnega partnerja, se moramo najprej vprašati, kakšnega partnerja si želimo. Bodimo konkretni, saj moramo zelo jasno vedeti, kakšni moramo postati na naši poti, da bomo nekoč lahko uživali poslu.

Vaja (Vaja 14: Zadel sem milijon EUR na loteriji) vam omogoča razmišljanje o vaših financah.

Čas za vajo: 20 minut

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Ne lažimo si. Morali se bomo nekoliko spremeniti. Če danes nimamo partnerja, kot si ga želimo, del nas ni skladen s takšnimi osebami. Sledi, da se bomo na naši poti do cilja morali prilagoditi novi situaciji, ki bo nastala v trenutku, ko bomo cilj dosegli. To pa je lahko včasih težko, burno, tudi neprijetno. Prav zato moramo ves čas zelo jasno vedeti, kaj je pravzaprav naš cilj, kam sploh gremo (Kadič b. d.).

Ko smo bili otroci, smo to vajo (Vaja 15: Moje sanje o življenju) delali pogosto. Čas je, da jo ponovimo.

Vaja 15: Moje sanje o življenju



Napiši, kaj si si vedno želel / si sanjaril, da bi naredil, a te je bilo strah začeti.

- Odgovori na vprašanje, zakaj si si to želel.
- Odgovori na vprašanje, zakaj te je bilo strah.

Čas za vajo: 20 minut

[illegible]

Zakaj si napisal, da bi porabil denar? Kaj bi rad počel, kar si želiš že celo življenje. Zakaj je to tako pomembno? Zato, ker je ključno, da točno vemo, katere so naše želje in kaj si želimo od življenja. Kaj si želimo doseči in kako si želimo živeti. Če tega ne vemo, nas lahko življenje premetava sem ter tja po mili volji, mi pa ne bomo vedeli, kam naj se obrnemo in kam sploh gremo. Če nastane taka zmešnjava v naših življenjih, brez nekega cilja, smisla, vizije, kam bi radi šli, da sploh ne vemo, kdo smo, smo izgubljeni. V taki zmedi nam bo težko uspelo biti uspešni. Zato je potrebno, da prisluhnemo sebi in ugotovimo, kaj je tisto, kar nas osrečuje in s čem bi se radi ukvarjali v življenju.

To je temelj, da lahko nadaljujemo pot k uspehu (Vaja 16: Kaj bi rad počel v življenju).

Čas za vajo: 10 minut

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

35

Če sodite med tiste, ki že vedo, kaj jih osrečuje, potem vam samo lahko čestitam in zaželim vse dobro na poti do uresničevanja sanj. Ko enkrat veš, kaj te osrečuje in kaj si želiš početi, se pravo delo šele zares prične. Najprej se moramo resno pogovoriti sami s seboj in razjasniti, zakaj si nečesa želimo. Ko smo bili mlajši, smo imeli malce drugačne razloge, zakaj si nekaj želimo, kot jih imamo danes.



Pomembno

Bodite vztrajni in uporabite mentalno moč. Splošno dogajanje je namreč močno povezano s tistim, kar se dogaja v vaši glavi. Posledica vsake vaše misli je ustrezna telesna reakcija – te pa lahko potlačijo vašo energijo in vam onemogočijo, da bi dosegli cilj.

Prisluhnite besedam iz svoje notranjosti, ki vas lahko spodbudijo in pozitivno usmerijo k cilju.

Negativni samogovor: Brezupno! Že mesec dni nisem dobil nobenega novega posla.

Pozitivni samogovor: Načrtujem sestanke in se počutim odlično. Tudi trg potrebuje nekaj časa, da se odzove na spremembe. Nič se ne zgodi čez noč. Pozitivno samodopovedovanje je odličen pripomoček pri vaši samozavesti in premagovanju ovir med vami in vašimi cilji.

Pisatelj Nenad Vladič je napisal: »Novo leto samo po sebi ne bo prineslo nobenih sprememb, če sami ne bomo nekaj naredili za te spremembe.« Mi smo tisti, ki držimo vse niti v rokah. Mi odločamo, v katero smer bo šlo naše življenje. Uresničimo lahko čisto vse, kar si želimo, toda samo pod pogojem, da v to VERJAMEMO (Ivanovič b. d.).

Kolikokrat ste se zjutraj zbudili z odločitvijo, da boste nekaj spremenili? Najboljši način, da se izognete razočaranju, je, da sami sebi enkrat za vselej zastavite cilje, ki jih želite uresničiti in doseči (Vaja 17: Kaj bi rad počel). Določen, skrbno začrtan cilj, ki ga imate nenehno pred očmi, je prvi pogoj za vaš uspeh. Cilji so pomembni, ker vam pomagajo, da usmerite svoj čas, trud in energijo na pot, ki vodi do uspeha (Zagrajšek b. d.).

Čas za vajo: 15 minut

This image shows a full page of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

Cilj bo kljub spremembam še vedno isti. Ne pozabimo, do uspeha lahko vodi več poti. Ni nujno, da je samo ena. Velikokrat ljudje to pozabimo in se želimo predati takoj, ko naletimo na najmanjšo oviro. To je največja napaka, ki jo lahko naredimo. Ko enkrat vemo, kaj si želimo v življenju, je pomembna samo še vztrajnost. Le vztrajnost nas lahko pripelje do uresničitve naših ciljev in želja. Ni pomembno, koliko časa traja in kaj se vmes zgodi. Če v srcu čutimo, da smo na pravi poti, potem se nimamo česa bati. Morda bomo skrenili s poti, a se bomo nanjo spet vrnili (Ivanovič b. d.).

Vaja 18: Navade ki me omejujejo



Napiši navade, ki omejujejo kvaliteto tvojega življenja.

- Katera je tista, ki te najbolj omejuje?
- Rangiraj jih po tem, katera najbolj omejuje (rang).
- Kaj si pripravljen narediti, da jo odpraviš?

Čas za vajo: 15 minut

	Navade ²⁰ , ki me omejujejo	Rang	Kaj sem pripravljen narediti, da jih odpravim?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

²⁰ Npr. ne znate obvladovati časa, preveč trošite denar.

Ko postavimo cilje, je fino narediti še načrt. Načrt, kako bomo prišli do cilja. Tudi to je dobro zapisati, vendar še puščam prosto pot. Sama sem izdelala natančen načrt, kako bom prišla do svojega cilja. To mi je pomagalo, da sem ostala zbrana in nisem skrenila s poti, sploh kar se tiče financ. Ker nič ne gre čez noč, se moramo zavedati, da je treba določiti korake, po katerih bomo svoj načrt uresničili (Ivanovič b. d.).

Vaja 19: Osebno poslanstvo



Za osnutek bo dovolj 15 minut.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

39

Zakaj je smiselno razmišljati o viziji življenja pravi rek, da nas bi morala prihodnost skrbeti vse, saj bomo tam preživeli celotni preostanek našega življenja, še bolj bistveno kot to, da ne glede na to ali je to edino življenje, ki ga imamo ali ne, ga verjetno ne želimo zapraviti kar tako (Kos b. d.).

Od ustvarjanja vizije do resničnega življenja z njo in do njenega uresničenja je dolga pot. Vizija lahko postane učinkovita šele takrat, ko jo podjetje in njegovi ljudje »posvojijo«, vgradijo v svoja današnja in prihodnja pričakovanja in prizadevanja. Če jo podjetje želi uresničiti, mora vizija torej najprej »zaživeti«, postati osrednji del njegovega »tkiva« in zavesti. Pri tem ne more biti nobenih bližnjic, zgolj preprosto načelo: bolj kot zaposleni »dihajo« z vizijo, bolj kot s svojimi dejanji in ravnanji prispevajo k uresničevanju pomembnih ciljev, ki izhajajo iz nje, prej jo bo podjetje doseglo.

Osrednja značilnost »življenja« z vizijo je prisotnost jasne predstave o prihodnosti, ki jo podjetje želi doseči. Ta predstava varuje podjetje pred brezcilnim tavanjem in pretiranim trošenjem energije za nepomembne ali obrobne procese in dejanja. Njen vpliv je največji takrat, ko podjetje, njegovo vodstvo in zaposleni dobro razumejo nekatere ključne elemente »življenja z vizijo« (Musek Lešnik b. d.).

Povsem naravno je, da se vizija življenja skozi čas tudi spreminja. V sklopu določanja vizije ne vidim smiselnost, da po navodilih nekaterih »self help« gurujev napišemo, kako želimo živeti čez 5, 10, 15 let itn. in za vsako področje točno definirati, kaj se bo dogajalo v tem obdobju. V realnosti se bodo verjetno dogajale povsem druge stvari in to nas na koncu lahko pripelje do velike frustracije. Nujno je, da ohranimo spontanost, fleksibilnost in da sodelujemo s tokom življenja.

Namesto tega enostavno v nekaj stavkih definirajmo, kaj bi resnično izpolnilo naše življenje, ob čem bomo na koncu rekli, da smo uresničili, kar nam je bilo dano. Vsak od nas nekje globoko ve, kaj je to in običajno izhaja iz talentov, ki so nam dani, področij, ki nas zanimajo ter ljudi, ki nas privlačijo. Če spoznavamo sebe, ugotavljamo, kaj nas veseli, tudi vizijo ni težko definirati (Musek Lešnik b. d.). Gre za proces, ne zgolj za izjavo.

Življenje z vizijo se ne začne, ko jo podjetje zapiše (Vaja 20: Vizija). Začne se šele takrat, ko dogovorjena in zapisana vizija res postane vsakdanje gibalno vedenje in ravnanje podjetja in zaposlenih.



Pomembno

Cilja nikar ne zamenjajte s sredstvom.

Ne osredotočite se samo na rezultat, na primer na prihodke, ki ga želite doseči. Pomislite tudi na to, kako se boste pri teh prihodkih počutili, zakaj želite imeti takšne prihodke. Vaš končni cilj naj torej ne bo le doseči zadane prihodke, ampak tudi z njo povezane občutke. Spoznanje, da bi radi imeli boljši občutek glede sebe, naj postane vaš čustveni cilj.

Učinkovita vizija ni le izjava na papirju, temveč osrednje vodilo življenja podjetja in njegovih ljudi. Njeno »vračanje« v tkivo podjetja je proces, ne enkratno dejanje. Tako kot vsak proces ima tudi ta svojo dinamiko, svoje vzpone in padce, svoj začetek. Ne da se preprosto reči, da smo prej bili brez vizije, od danes jo imamo in od tega trenutka se ravnamo samo še po njej (Musek Lešnik b. d.).

Za to vajo si vzemi čas!

This image shows a full page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Nikar si ne prizadevajte, da bi uspeli zato, ker želite ugajati drugim ali ker to drugi želijo od vas.

Ko prioritete določa nekdo drug, ne pa vi sami, ves trud vlagate v priznanje od zunaj in pričakovanja drugih.

Naučite se biti središče lastnega življenja in počutja.

Drugih ljudi ne morete osrečiti, lahko pa osrečite sebe.

4 SMO DOVOLJ PODJETNI DA BI POSTALI PODJETNIKI?

»Postanete lahko tisto, kar vidite. To se nanaša na vaš potencial. Pogosto sem se vprašal: Mar voditelja naredi vizija ali voditelj ustvari vizijo? Verjamem da je vizija prva. Poznam številne voditelje, ki so izgubili vizijo in z njo tudi svojo voditeljsko moč.«
(John C. Maxwell)

Vstop v podjetniške vode je zelo stresen. Potrebovali boste precejšnjo podporo okolja, zato je pomembno, da se že na samem začetku, preden dokončno oblikujete vaš poslovni model, o vsem pogovorite s partnerjem, družino, prijatelji in poslovnimi partnerji. Da bi dobili vsaj okvirno sliko, vam prilagamo nekaj opornih točk v razmislek. Osnova za izdelavo vprašalnika je bil vprašalnik pripravljen po Ruzzierju (Ruzzier, 2009). Dopolnil sem ga z lastnimi izkušnjami, ko sem stopal na podjetniško pot. Dopolnitev je bil deležen, ko sem izmenjal izkušnje drugih podjetnikov, ki so svoje izkušnje delili z menoj.

Vprašalnik najprej izpolnite sami (Vaja 21: Kako podjeten sem). Za pomoč lahko prosite vaše bližnje / partnerje otroke, prijatelje in poslovne partnerje.

V vsaki vrstici s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam.) do 5 (Popolnoma se strinjam.) označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

Vaja 21: Kako podjeten sem

	(1)Sploh se ne strinjam.	(2)NE strinjam se.	(3)Niti da, niti ne.	(4)Večinoma se strinjam.	(5)Popolnoma se strinjam.
Popolnoma sem zdrav – z zdravstvenega vidika mi nič ne manjka in tako se tudi počutim.					1 2 3 4 5
Sposoben sem veliko delati (naporno/umsko ali fizično ter dolgo časa).					1 2 3 4 5
Sposoben sem delati pozno v noč, ob vikendih in praznikih, ko imajo drugi prosto.					1 2 3 4 5
Sposoben sem dobro prenašati stres (vse oblike, časovne, finančne in psihične).					1 2 3 4 5
Pripravljen sem počakati več časa (tudi nekaj let), da posel resnično steče in začne pritekati denar.					1 2 3 4 5
Sposoben sem vedno in brezpogojno izpolnjevati svoje obveznosti (časovne, finančne, kvalitativne) do poslovnih partnerjev.					1 2 3 4 5
Sposoben sem delati pod časovnim ali psihičnim pritiskom.					1 2 3 4 5
Sposoben sem pristati na denarne težave.					1 2 3 4 5
Moja zveza z družino (partnerjem) / prijatelji se je sposobna soočiti s pomanjkanjem mojega časa.					1 2 3 4 5
Moja zveza z družino (partnerjem) / prijatelji se je sposobna soočiti s spremembami v družabnem življenju.					1 2 3 4 5
Moja zveza z družino (partnerjem) / prijatelji se je sposobna soočiti z mojim delom ob vsakem času.					1 2 3 4 5
Lahko prenesem neplačane račune.					1 2 3 4 5
Lahko prenesem finančne težave.					1 2 3 4 5
Lahko prenesem dolgove.					1 2 3 4 5
Lahko prenesem pritisk in konstruktivne kritike prijateljev in sorodnikov.					1 2 3 4 5
Lahko prenesem kritike poslovnih partnerjev – tudi neupravičene.					1 2 3 4 5
Pripravljen sem sprejeti tveganja, ki vključujejo denar.					1 2 3 4 5
Pripravljen sem sprejeti tveganja, ki vključujejo čas.					1 2 3 4 5
Pripravljen sem se odpovedati dopustu in drugim radostim, ki jih imajo kolegi zaposleni z rednimi dohodki kot samoumevne.					1 2 3 4 5
Pripravljen sem združiti dopust z družino / prijatelji s poslovnim potovanjem.					1 2 3 4 5
Seštejte skupno število točk					

Rezultate si lahko ogledate v prilog 1.

5 ZBIRANJE DOKAZIL

*»Resnični Individuum, ki se skriva za masko osebnosti, ste vi. Mi vsi 'imamo tisto v sebi' - od nas je odvisno, da le to spravimo navzven, v izražanje.
In ta individualni izraz leži v srcu 'Skrivnosti Uspeha.'
(William Walker Atkinson)*

Da bi bilo vse pridobljeno znanje sistematično zbrano in bi kandidatu služilo kot pomoč na poslovni poti in osebnostni rasti, gradnji kariere ter bilo spodbuda za vseživljenjsko učenje, ga je smiselno zabeležiti. V tem poglavju navajamo, kako boste zbrali dokazila in jih kasneje priložili v prilogu.

Ne obstaja enotna in popolna forma. Kljub vsemu obstaja nekaj osnovnih pravil, ki jih je potrebno upoštevati, da bo videti profesionalno in bo dosegel svoj namen. To je, da ko se boste želeli svojim poslovnim partnerjem ali investitorjem predstaviti, jih mora pritegniti pozornost z jasnimi informacijami, zaradi katerih si vas bo želel vključiti v ožji krog in povabiti na osebni intervju.

5.1 Zgradba življenjepisa

Življenjepis je sestavljen iz podatkov, ki bralcu povedo, če ste prava oseba. Tako obstaja nekaj tipičnih elementov, za katere je obvezno, da se pojavljajo v njem. Ker bralci poslovnih načrtov porabijo malo časa za branje vašega življenjepisa, mora biti kot vaša osebna reklama, katere namen je samo eden, tj. da jih prepričate, da ste prava oseba²¹.

Preden se resno lotite pisanja življenjepisa, si vzemite čas in razmislite o dosedanjih položajih, ki ste jih imeli v podjetjih, o svojih dosežkih, izkušnjah, spretnostih in sposobnostih. Te vaje (Vaja 4: Dosežki in občutki; Vaja 5: Najpomembnejše znanje; Vaja 6: Ključne veščine; Vaja 7: Delovne izkušnje) ste že opravili in si zato lahko pomagatega z zbranim gradivom. Odgovorite si na vprašanja: Kaj želim in znam delati? S kakšnimi dosežki se lahko pohvalim? Kaj sem se naučil? Ker ste to že naredili pri prejšnjih vajah vam bo lažje. Sedaj boste morali le uskladiti vse informacije.

Življenjepis mora biti kratek, pregleden in profesionalen. V njem morajo biti navedeni naslednji podatki:

- osebni in kontaktni podatki,
- podatki o pridobljenih delovnih izkušnjah,
- podatki o formalni izobrazbi,
- podatki o pridobljenih ostalih znanjih,
- nagrade, priznanja, članstva,
- podatki o vaših uspehih, patentih,
- hobiji,
- priporočila.

Podatke navajajte glede na to, kaj menite, da je bralcu pomembneje, in glede na svoje podjetniške cilje. Če ste npr. ravnokar končali z izobraževanjem in imate zelo omejene delovne izkušnje, boste praviloma postavili izobrazbo na prvo mesto, saj je ta za vas bistvena kvalifikacija. Tudi za delovna mesta, pri katerih je določena izobrazba nujna (npr. delo v šolstvu, pravu, medicini ipd.), izobrazbo navajajte takoj za osebnimi in kontaktnimi podatki. Če ste ravno patentirali vaš izdelek in je to vaš jutrišnji produkt, ki ga boste razvijali v poslovno idejo, boste to izpostavili.

²¹ Več na [optius.com](https://www.optius.com/iskalci/karierna-svetovalnica/obvezni-elementi-zivljenjepisa/) Obvezni elementi življenjepisa <https://www.optius.com/iskalci/karierna-svetovalnica/obvezni-elementi-zivljenjepisa/>.

V kolikor želite poudariti svoje delovne ali vodstvene izkušnje, je priporočljivo, da začnete predstavitev z opisom delovnih izkušenj.

5.1.1 Osební in kontaktní podatki

Navedite ime, priimek, naslov, leto rojstva, telefon, mobilni telefon in e-naslov. Pri tem ne pozabite navesti naslova vašega bivališča in e-naslova, ki deluje profesionalno. Če izpustite katerega od omenjenih podatkov, lahko vzbujate pri bralcu občutek, da ste površni in nezainteresirani. Lahko navedete tudi spletno stran, Instagram, FB, ali Twitter račun. Vse je odvisno, kako jih imate urejeno in ali le ti podpirajo vaše podjetniške kompetence.

5.1.2 Pridobljene delovne izkušnje

Tudi ta del ste že popisali v vaji (Vaja 7: Delovne izkušnje). To je zelo pomemben del življenjepisa. V njem navedite, kaj ste do sedaj delali, opišite vaše naloge oz. pristojnosti in navedite uspehe, ki ste jih dosegli.

Zaposlitve izpostavite tako, da navedete ime podjetja, kraj opravljanja dela, naziv delovnega mesta, čas trajanja zaposlitve in odgovornosti. Zaposlitve navedite v obrnjenem kronološkem vrstnem redu (zadnja zaposlitev naj bo na prvem mestu). V kolikor ste pri določenem delodajalcu v času zaposlitve napredovali oz. bili premeščeni na drugo delovno mesto, to navedite. Podrobneje prikažite le najbolj sveže zaposlitve in na kratko povzemite najaktualnejša napredovanja.

Pri delovnih izkušnjah lahko omenite tudi dijaška, študentska in druga dela, ki ste jih opravljali, če bi izkušnje, ki ste jih tam pridobili, lahko kakor koli pripomogle k uspešnejšemu opravljanju dela, na katerega se prijavljate.

Opis naj podkrepi to, kar želite doseči z vašo poslovno idejo.

5.1.3 Podatki o formalni izobrazbi

Še enkrat preglejte, kaj ste zapisali v vaji (Vaja 5: Najpomembnejše znanje). V tem delu navedite izobraževanja, ki ste jih uspešno zaključili oz. jih zaključujete. Te informacije navedite v obrnjenem kronološkem zaporedju (zadnja izobrazba naj bo na prvem mestu). Ob njih navedite začetek in konec določenega izobraževanja, izobraževalno institucijo, program in morebitno smer.

V kolikor se še izobražujete, vpišite samo leto pričetka in poleg izraz "še traja", ali pa "predviden mesec / leto zaključka".

5.1.4 Pridobljena ostala znanja in veščine

Tudi tu ni potrebno začeti z nova, ampak lahko nadgradite to, kar ste pripravili v vaji (Vaja 6: Ključne veščine). Tudi dodatna izobraževanja s pridobljenimi certifikati in licencami so informacije, ki vas prikazujejo kot osebo, ki ima veselje do stalnega izobraževanja in se zaveda pomena znanja. Ne pozabite omeniti opravljenih tečajev ter seminarjev ali konferenc, pri katerih ste sodelovali in kaj ste se tam naučili. Med pomembnejše podatke na tem mestu sodijo podatki o znanju tujih jezikov, poznavanju računalniških programov, vozniskem dovoljenju ter ostala znanja in veščine, ki predstavljajo vašo prednost pred drugimi kandidati. Svoja znanja in veščine opišite bolj podrobno. Pri računalniških programih npr. ni dovolj, da program samo navedete. Navedite tudi stopnjo znanja in kako pogosto ga uporabljate.

5.1.5 Nagrade, priznanja, članstva

Navedite svoje aktivnosti in dosežke, za katere menite, da so pomembni (npr. svoje objavljene članke, narejene raziskave, članstva v strokovnih organizacijah ipd.). Dobro jih je navesti, četudi nimajo neposredne povezave z delovnim mestom za katerega kandidirate, saj vas prikazujejo v lepi luči. Poleg imena nagrade, priznanja ipd. navedite kraj in leto prejema in z nekaj besedami opišete tisto, kar je bistveno pri njih.

5.1.6 Podatki o vaših uspehih, patentih

Dosegli ste kakšen drugi poslovni uspeh. Morda ste patentirali kakšen proizvod oz. ste bili povabljeni v kakšen strokovni tim. V kolikor je to pomembno za vaš cilj, to izpostavite. Odlično, vendar pa ni nujno, je če imate že nek prototip, ki podpira vaše podjetniško razmišljanje.

5.1.7 Hobiji

Hobiji so tista stvar, ki nas morda pokažejo v neki drugi luči. Če vaš življenjepis deluje preveč hladno, brezosebno, ga lahko osvežite z informacijami o vaših hobijih, saj ti marsikaj povedo veliko o vas kot osebnosti. Športne aktivnosti npr. lahko sporočajo, da ste aktivna oseba, disciplinirana, s timskim duhom.

5.1.8 Cilji, ki jih želite doseči

Če želite, lahko navedete tudi cilje. Napišete npr. kako si predstavljate, da bi izgledal vaš delovni dan podjetnika, kako si predstavljate razvoj svoje kariere, kako se vi in podjetje vidite čez npr. pet let ... Namen navajanja kariernih ciljev je, da je bralec seznanjen z vašimi cilji, s čimer se prepreči križanje interesov. Pazite pa, kako boste to zapisali, saj je navajanje podjetniških ciljev v kombinaciji s pričakovani lahko delikatna zadeva.

5.1.9 Priporočila (reference)

Poskusite dobiti čim več priporočil od preteklih delodajalcev, lahko tudi od profesorjev. Za bralca so namreč ta lahko zelo pomembna. S priporočili pokažete, da imajo vaši profesorji ali bivši delodajalci o vas dobro mnenje in da ste oseba, ki jo je vredno zaposliti.

5.1.10 Kateri dodatki naredijo še učinkovitejši življenjepis

Fotografija – dodana poleg osebnih podatkov deluje na delodajalca bolj osebno. Običajno leži v zgornjem delu, kjer navajate osebne podatke. Fotografija mora biti primerna za uradne dokumente.

Razna dokazila – o pridobljeni formalni izobrazbi, nagradah, dosežkih ipd.

Psiho-metrično poročilo – če ste ga že opravljali in menite, da so vaši rezultati dobri, nadpovprečni, ga lahko priložite svojemu življenjepis in se delodajalcu pokažete v še boljši luči.

Spremno pismo – z njim lahko dodate osebno noto življenjepis. Napisano naj bo na manj kot eni strani. V njem predstavite svoje zanimanje za podjetje oziroma za delovno mesto, za katerega kandidirate. Povzemite najbolj pomembne vidike vaše izobrazbe in delovnih izkušenj. Delodajalcu dajte vedeti, kaj lahko prispevate k podjetju in zakaj ste pravi kandidat zanj.

5.2 Kaj sodi pod dokazila

V kolikor vse zgoraj navedeno zaradi lažje preglednosti, ponovimo še enkrat.

5.2.1 Dokazila o formalno pridobljeni izobrazbi

Sem sodi dokazilo o pridobljeni izobrazbi:

- diploma,
- spričevalo,
- druga dokazila o formalni izobrazbi (npr. NPK).

5.2.2 Dokazila o neformalno pridobljenem znanju

Sem sodijo:

- potrdila o udeležbi na seminarjih, tečajih in delavnicah;
- dokazila o usposabljanju oziroma izpopolnjevanju, potrdila delodajalcev o usposabljanju z delom;
- potrdila o delovnih izkušnjah;
- referenčna pisma delodajalcev;
- potrdila o izvedbi projektov;
- izdelki kandidata, fotografije izdelkov;
- pohvale, nagrade, članki v strokovnih revijah;
- certifikati, izdani s skladu s predpisi, ki urejajo priznavanje poklicnih kvalifikacij;
- dokazila o pridobljenem znanju in opravljenih obveznostih po delih izobraževalnega programa ...

5.2.3 Priporočila

Ne pozabite na priporočila. Vodite posebno bazo priporočil. Te je namreč težko pridobiti, še posebej za nazaj. Sproti zaprosite za priporočilo.

5.3 Kako se lotimo ustvarjanja portfolia

Vaja 22: Zbiranje dokazil



Zberite čim več dokazil, s katerimi boste lahko podkrepili vaše kompetence, formalno in neformalno izobrazbo.

Kaj naj vsebuje dokazilo?

- Naziv in naslov ustanove izvajalca neformalnega izobraževanja,
- vrsto listine (potrdilo, certifikat itd.);
- osebne podatke zaposlenega (ime, priimek, rojstni datum in kraj rojstva);
- podatke o usposabljanju (kraj, čas in obseg programa, ki ga je kandidat obiskoval);
- opis obravnavanih vsebin;
- datum izdaje potrdila in številka potrdila, ime in priimek odgovorne osebe in njegov podpis ter žig ustanove;
- podatek, ali je udeleženec opravljal preizkus oz. ali ga ni;
- podatke o programu usposabljanja (obravnavane vsebine, pridobljene kompetence).

Čas za vajo je 120 min.



Pomembno

Ko napišete življenjepis, ga še enkrat preglejte in prosite koga, da ga prebere, če bi morda še našel kakšne nejasnosti ali pravopisne napake.

Ob koncu si odgovorite še na naslednja vprašanja:

Sem to res jaz?

Sem ponosen na napisano?

Sem podal pomembne podatke?

Je življenjepis razumljiv in čitljiv?



Dobra praksa

Na tej povezavi²² boste našli opise posameznih oblik CV-jev in tako lažje razbrali, katera oblika je ravno pravšnja za vas.

Hkrati imate podane tudi primere za lažjo predstavo kot tudi vzorec za pripravo življenjepisa.

Vaja 23: Urejanje dokazil Europass CV



Napiši Europass CV v slovenskem in angleškem jeziku.

Predlogo najdete na spletni strani

<https://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae>

Izberite jezik in začnite z izpopolnjevanjem.

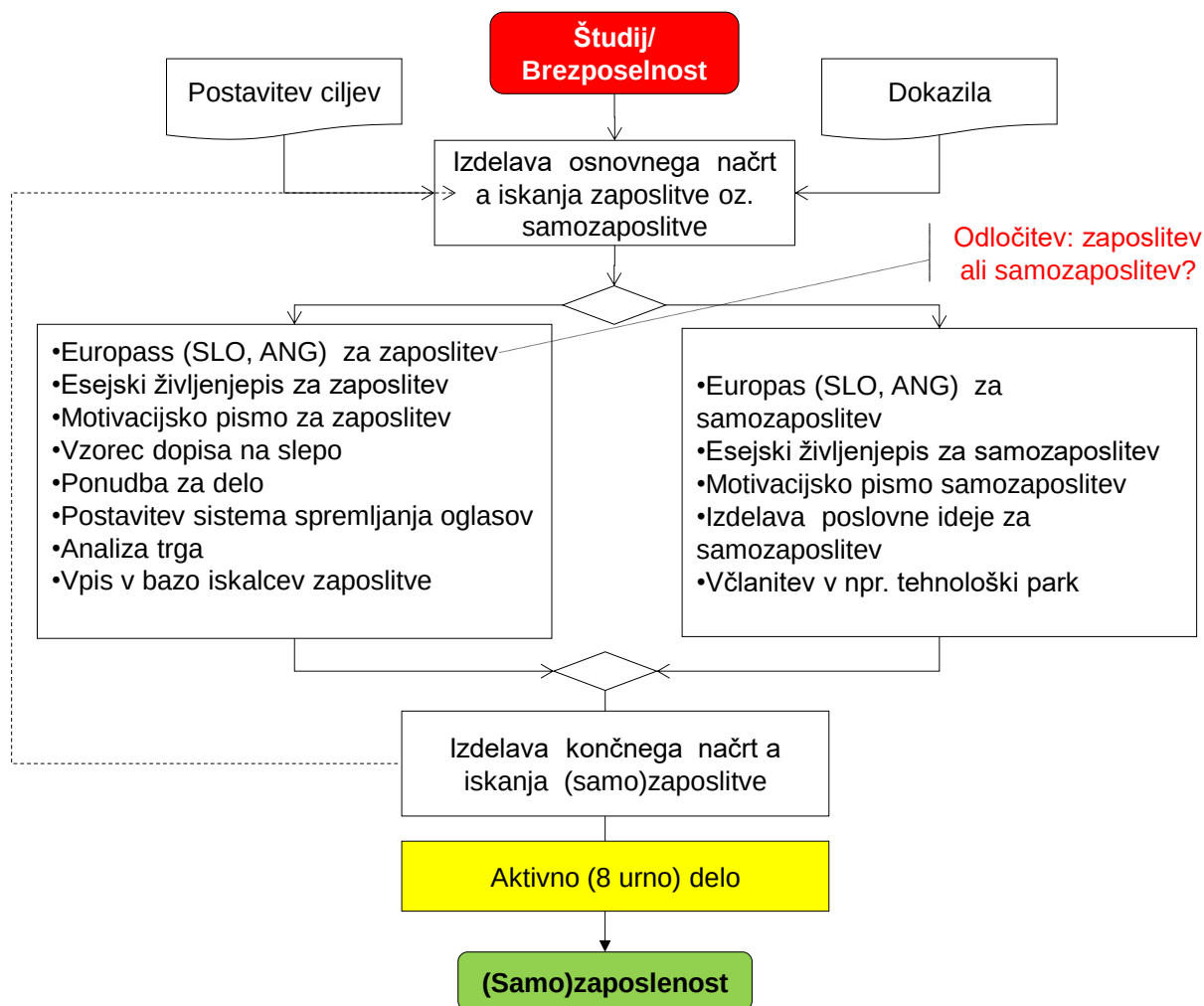
Čas za vajo je 120 min.

²² Več na Oblike življenjepisov s primeri <https://www.optius.com/iskalci/karierna-svetovalnica/oblike-zivljenjepisov-s-primeri/>

6 ZADNJA ODLOČITEV PREDEN GREMO NAPREJ

»V zadnjih dvajsetih letih sem tudi sam opazil, da imajo vsi učinkoviti voditelji vizijo. Njihova vizija postane pogonsko gorivo vseh naporov in sil, s katerimi se prebijajo skozi probleme. Ko ima voditelj vizijo, je na poslanski misiji, krasi pa ga nalezljivo razpoloženje. Kmalu se ob njem dvignejo še drugi. Za uresničenje sanj je ključnega pomena enotnost. Za dokončanje naloge so ljudje pripravljeni delati dolge nadure. Posameznikove pravice so postavljene v ozadje, ker je celota pač pomembnejša od posameznih delov čas leti, delovna vnema raste, pripoveduje si junaške zgodbe, glavna beseda pa je predanost. Zakaj? Ker ima njihov voditelj vizijo!«
(John C. Maxwell)

Prišli smo do prve faze, ko smo opravili analizo in se bomo morali odločiti kako naprej. V kolikor se je iz vaše samoanalize pokazalo, da nimate preveč podjetniških kompetenc, je bolje, da se bolj fokusirate v zaposlitev (Slika 4: Odločitev, kaj želimo v življenju). V tem primeru vam priporočam mojo knjigo »Kako poiskati sanjsko zaposlitev?«.



Slika 4: Odločitev kaj želimo v življenju

Vprašanja za ponavljanje 1: Samoanaliza



Ali ste že razmišljali o tem, kaj bi lahko bila vaša poslovna ideja?
Koliko idej ste že napisali v dosedanjem življenju?
Ste stopili v kontakt s poslovnim mentorjem?
Ste razmišljali, kako bi lahko vaše kolege vključili v proces kreiranja idej za vašo podjetniško idejo?
Kako lahko vi njim pomagate pri kreiranju naloge?
Kako vam je izvedba vaj pomagala pri samoanalizi?
Kaj ste občutili, ko ste pisali življenjepis?

Zaključki 2: Samoanaliza



Samoanaliza je ključni korak v procesu načrtovanja kariere, saj določa smer, v katero bomo usmerili svoja prizadevanja. Za večino je to težaven proces, predvsem zaradi tega, ker zahteva popolno odkritost do samega sebe.

Prvi korak v procesu načrtovanja kariere se torej začne z nami. Na tej točki se vprašamo, kdo sploh smo. Samoocenitev je ključna za razumevanje naših interesov, spretnosti in vrednot. Čim bolj jasna je slika, ki jo razvijemo o samem sebi, tem lažji bo proces razvoja kariere in odločitev ali bomo podjetniki ali uslužbenci.

Razvoj kariere zahteva iskanje področij, ki so nam blizu, kakor tudi tistih, ki jih ne maramo. Raziskati moramo področje, kjer smo si pridobili določeno strokovno znanje in ocenimo osebne vrednote ter življenjska načela, ki so nam pomembna.

Uspešnost samoocenitve temelji na zmožnosti biti odkrit do samega sebe.

Najprej moramo ugotoviti, kaj smo že naredili, kaj nam je bilo všeč in kaj je za nas pomembno. Z odgovori na ta vprašanja bomo izoblikovali temelje za proces razvoja naše kariere.

POTREBNA ZNANJA

1 Z DOBRO ORGANIZACIJO DELA DO BOLJŠIH POSLOVNIH REZULTATOV

*»Del našega časa nam ukradejo, del si ga izprosijo, del, ki ostane, pa se neopazno izgubi.«
(Seneka)*

Upravljanje časa je eden izmed najpogostejših izzivov podjetnikov. Zaradi veliko dela, visokih osebnih pričakovanj, zahtev za dejavnosti, ki niso vezane neposredno na podjetništvo ampak, je potrebno usklajevati tudi svoj prosti čas. Vsakodnevno se je treba odločati, kako uskladiti vse aktivnosti in preživeti svoj čas. Uporabite te napotke, da dobite nove informacije in kompetence, da najprej analizirate stanje in se podučite o tehnikah, kako izboljšati trenutno stanje. Izkoristite to priložnost tudi za to, da razmislite, ali porabite čas za tisto, kar je za vas najpomembnejše in ne tisto, kar je nujno (in za vas ni tako pomembno). Dovolite si, da prevzamete odgovornost za svoje življenje, ne pa da ste pod pritiskom in stalno v stresu.

Nadaljnja analiza časa upošteva možnost, da ste kot bodoči podjetnik lahko tudi redni ali izredni študent in zato nekateri opisi služijo prav njim. Vi jih lahko pri vašem razmišljanju, v kolikor za vas ne veljajo, izpustite.

1.1 Uvod

Obvladovanje sebe in časa je bolj aktualno kot kdaj koli prej. Najsi bo kot orodje za izboljšanje dela ali pa vodnik za organiziranje človekovega življenja in način za zagotavljanje uspeha. Toliko bolj je tema aktualna, saj veliko časa izgubljam v socializaciji. Ta je lahko fizična ali virtualna. V prispevku se osredotočamo na elemente obvladovanja časa v poslovnih procesih v povezavi z vsakdanjimi izzivi, ki jih imajo podjetniki. Seiwert (L. J. Seiwert, Geder, Baloh in Amic, 1997) pravi, da je čas denar, življenje in kapital. Uvodoma je pomembno poudariti, da ne obvladujemo časa, ampak sebe in spremembe (Seiwert, Graichen, Jarc, Wagner in Dominko-Baloh, 1992).

V poklicnem življenju je obvladovanje časa eden izmed pokazateljev zrelosti podjetja in posameznikov, ki se kasneje kaže v poslovni uspešnosti. Dejansko se ta proces začne v šoli, ko je treba čas in aktivnosti razporediti na študijske in obštudijske aktivnosti ter pri tem upoštevati posameznikove zmožnosti. Kasneje se nadaljuje v podjetjih. Na žalost se vzorci iz šole prenašajo v podjetje, ko je delo čas med dvema »pavzama«. V šoli so ti intervali predpisani z učnim načrtom, v podjetjih pa so predvsem odvisni od narave dela, napisanih in nenapisanih pravil (kulture v podjetju). Zato ni nujno, da dejansko delo prinaša tudi dodano vrednost. Vse preveč je namreč nepotrebnega dela, ki dejansko posameznikom omogoča, da so sicer na plačilni listi in delajo, ni pa pogojeno s tem, da pripomorejo k rasti podjetja (Raspor in Macuh 2016).

Upravljanje timov zajema načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje tima. Pri tem je treba opredeliti skupino in skupinsko delo ter tim in timsko delo, značilnosti tima, vrste timov in timske vloge, ki jih opravljajo člani tima. Pravilno oblikovane in vodene skupine presežejo svoje omejitve in se prelevijo v time, s tem pa dosegajo boljše rezultate. Dobro vodeni timi dosegajo dobre rezultate, medtem ko se pri timih, ki niso dobro vodeni, razvijajo konflikti in nezadovoljstvo. Pri delovanju tima so pomembni medsebojni odnosi med člani tima in socialna klima. Tudi razvoj medsebojnih odnosov, reševanje konfliktov in motiviranje so naloge vodje tima.

Danes je prisotno (in še nekaj let bo) pet različnih generacij v delovnem okolju, kar ustvarja precej nepredvidljivih situacij. Starejše generacije so tekom let dajale poudarek razvijanju komunikacijskih in jezikovnih veščin, veščin vplivanja in čustvene empatije. Te t. i. mehke veščine so razvijali leta in

leta na sestankih, skupnih vožnjah na delo, socializiranju po službi. Nove generacije pa so zrasle pred ekrani in blestijo v tehnoloških veščinah kot je uporaba aplikacij, interneta, življenje so si uredili tako, da jim je kar najbolj udobno (npr. avtomatizirali so vsakdanje ponavljajoče se naloge v zasebnem življenju in to prenašajo tudi na delovno življenje). Tako se z lahko prilagajajo novim okoliščinam, timskega dela na daljavo z uporabo veliko tehnične podpore. Tudi v povezovanju vseh generacij leži delček pete industrijske revolucije, v čarobnem miksu voditeljskih sposobnosti starejših in tehnoloških veščin mlajših generacij, ki bo omogočil napredek ekip in organizacij (Blagajac b. d.).

Ljudje in stroji bomo torej v prihodnosti sodelovali vedno bolj tesno. Sedaj je čas, da razmislimo o tej prihodnosti in kako se najbolje pripraviti za izzive, ki prihajajo in bodo spremenili človeško raso še bolj kot četrta industrijska revolucija. Ljudje mogoče ne bomo več sposobni do potankosti razumeti algoritmov, ki bodo poganjali stroje okoli nas, toda naša čustvena inteligenca, sposobnost povezovanja, izkušenj in tistega človeškega dotika mehkih veščin, nas bo postavilo v položaj, ko bomo lahko, skupaj s stroji, postavljali pravila življenja.



Pomembno

Uporabljajte dnevnik dela, aktivnosti, počutja, da lahko na viden način nadzorujete svoj uspeh in ga dopolnujete. Razmišljajte in načrtujte pozitivno.

Uporabite besednjak, ki vas vodi stran od bolečine do moči:

Ne bom. – Bom.

Morala bi. – Lahko bi ...

To je problem. – To je priložnost.

Življenje je boj. – Življenje je pustolovščina.

Upam, da ... – Vem, da ...

Kaj naj storim? – Vem, da bom temu kos.

To je grozno! – To je poučna izkušnja.

Vse negativne misli vam dajo občutek nemoči namesto občutka, da zmorete in uspete.

1.2 Trenutna izraba časa

Človek je najpomembnejši element vsakega procesa in ima v njem vsaj tri vloge: kot **porabnik** (delovni proces je v bistvu organiziran zaradi človeka in zanj), **organizator** (usmerja in vodi delovni proces) in **sodelavec** (v procesu neposredno dela). Te tri vloge prav kličejo k temu, da je treba maksimalno izrabiti delovni čas. Zato je dobro, da vemo, kakšna je smiselna izraba le-tega (Raspor in Macuh 2016).

Dobro bi bilo, da najprej spoznate, kakšna je vaša izraba časa, saj boste na ta način lahko bolj posvetili tistim področjem, kjer imate največje izgube.

Preden začnemo, opravite vajo (Vajo 24: Kakšna je moja izraba razpoložljivega časa?). Pomagala vam bo razumeti, ali ste pri izrabi svojega časa dovolj učinkoviti.

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi želimo preveriti, kako izrabljate razpoložljivi čas. Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako izkoristite razpoložljiv čas, ki ga imate na voljo v podjetju za izvajanje nalog in kako se to odraža v vašem zasebnem življenju.

Tu naj velja predpostavka, da izpolnujete vprašalnik kot nekdo, ki je organizaciji in opravlja delo v timu. V praksi ni nujno, da je tako, saj lahko opravljate delo tudi doma. Zato si morate predstavljati to situacijo, saj boste le tako lahko ustrezno prebrali rezultate in si jih interpretirali. Vprašalnik je generičen, zato morate neke situacije preslikati na vašo situacijo, saj ni enako ali ste kot bodoči

podjetnik trenutno, zaposleni, samozaposleni, študirate ali pa ste brezposelni. Tako upoštevajte delovno študijsko in / ali družinsko situacijo.

Vaja 24: Kakšna je moja izraba razpoložljivega časa?

	(1) Sploh se ne strinjam.	(2) NE strinjam se.	(3) Niti da, niti ne.	(4) Večinoma se strinjam.	(5) Popolnoma se strinjam.
Časa ne preživim tako, kot si resnično želim.					
Občutek imam, da se mi mudi .					
Trpim zaradi časovne stiske in preobremenjenosti z delom.					
Pri svojem delu ne dosegam nobenega napredka.					
Delam več ur na dan kot sodelavci.					
Delo nosim domov , da bi ga opravili zvečer ali ob koncu tedna.					
Večkrat sem pod stresom , saj mora biti istočasno narejenih več stvari.					
Imam občutek krivde , ker zaradi časovne stiske ne delam boljše.					
Delo postaja en sam napor in stres .					
Večkrat se zalotim, da »letim« iz sestanka na sestanek.					
Delovnega dne si ne morem organizirati tako da me nihče ne moti.					
Lahko bi rekel, da sploh nimam vpliva na izrabo svojega časa.					
Le redko si lahko privoščim rekreacijo .					
Svoje počitnice ali podaljšane konce tedna ne morem planirati več kot teden dni v naprej.					
Težke, dolgečasne in neprijetne stvari se mi kopičijo in mi jih uspe razrešiti šele, ko postajajo nujne.					
Svoje naloge pogosto opraviš šele, ko se za večino sodelavcev delovna obveznost že zaključ i.					
Občutek imam, da moram biti vedno zaposlen z nečim produktivnim.					
Če grem z dela zgodaj, imam občutek krivde .					
Med delom in prostim časom se mi pojavlja nenehen konflikt .					
Nalog, ki so mi delegirane, ne uspem opraviti do roka .					
Seštejte skupno število točk					

V prilogi 2 Rezultati vaj izrabe časa se nahajajo rezultati vaše samoanalize. Naredite akcijski načrt iz Vaje 39: Načrt ukrepov, kako boste pomanjkljivosti izboljšali.

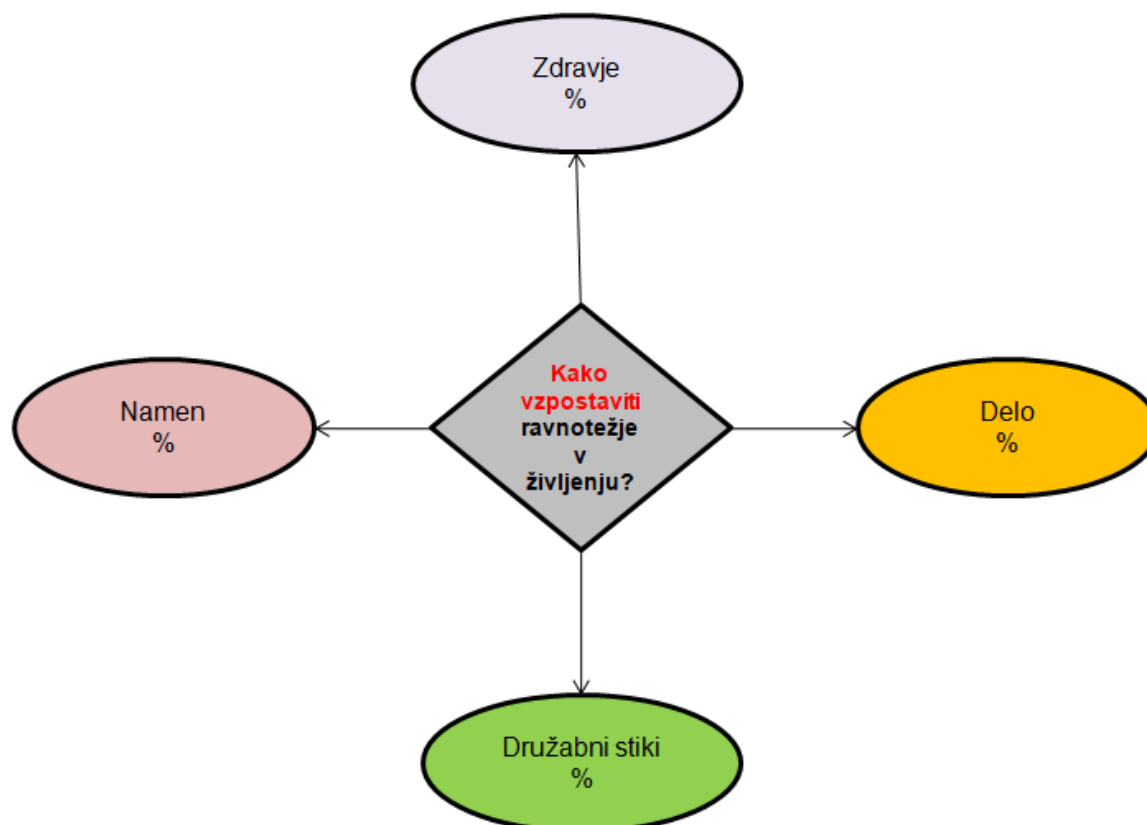
1.2.1 Čas in njegova delitev

Čas je relatičen. Zagotovo se vam je že zgodilo, da se vam je čas vlekel v neskončnost (npr. ko ste se morali zagovarjati vašo nalogo). Po drugi strani pa čas, namenjen odmoru za malico oziroma klepet, mine, kot bi trenil. Nekateri zato trdijo, da se čas krči. Ne glede na to, kako »hitro« nam mine čas, imamo vsi v enem dnevu 24 ur ali 1.440 minut, v enem tednu pa 7 dni ali 168 ur oziroma 10.080 minut. Pošteno – vsaj nihče ni favoriziran. **Torej je čas edini vir, ki ga imamo vsi enako** (Raspor in Macuh 2016).

Delo si lahko razporedimo na dan, uro ali celo minuto natančno. Od nas je odvisno, kako in če vsako minuto izrabimo posebej. Tako je npr. skupna minuta časa relativna. Za tekača na 100 metrov je to čas, v katerem lahko teoretično šestkrat izboljša svetovni rekord (Usain Bolt: 0:00:9,572 sekund) (Wikipedia 2020). Na drugi strani pa je za svetovni rekord maratona (Eliud Kipchoge 2:01:39,00) potrebnega bistveno več časa (Siol 2018). Za maraton se torej potrebuje skupaj 762.536565-krat več časa kot za tek na 100 metrov. To pomeni, da si mora vsak tekač aktivnosti (vire – v tem primeru moč) na teku razporediti drugače. Dokazano je, da tisti, ki svoje aktivnosti planirajo bolj natančno, bolje izrabijo svoj razpoložljivi čas. To velja tudi za tekače.

V preteklosti so veljale paradigme, da se boljši rezultati dosežejo z več dela in da pri tem pomaga boljša opremljenost delovnih procesov oz. v primeru režijskega dela imamo na razpolago več tehnologije boljšo knjižnico ipd. Sledile so paradigme, da ni treba delati več, ampak bolje, in da je treba vključiti in izkoriščati visoko tehniko. Pri študijskem ali režijskem delu to pomeni, da imamo zmogljivejši PC. Sedaj pa za obvladovanje delovnega časa, predvsem režijskih delavcev (kamor spadajo tudi študenti) velja, da se boljše rezultate dosega z usmerjenostjo v prave (pomembne) naloge in da pri tem najbolj pomaga maksimalno vključena in izkoriščena tehnika za obvladovanje časa in poslovnih procesov. Za to pa je potrebna ustrezna organizacija dela.

Celostno obvladovanje časa in življenja ni namenjeno samo pridobivanju časa na vseh odločilnih področjih življenja – delo, družina, zdravje in namen – ampak tudi vzpostavljanju in ohranjanju ravnotežja med temi štirimi področji, torej ustvarjanju ravnotežja pri delu in življenju (Seiwert in McGee-Cooper 2009, str. 76). V nadaljevanju se prvenstveno osredotočamo na področje dela (Slika 5: Uravnoteženje časa). Priporočamo pa vam, da se sami seznanite s preostalimi področji.



Slika 5: Uravnoteženje časa
(Seiwert in McGee-Cooper 2009, str. 79)

Četudi prosto razpolagamo s prostim časom in časom za spanje, nam čas za delo ureja delodajalec oz. razporeditev študijskih aktivnosti. Izjema so lahko le tisti, ki so samozaposleni in zato s svojim prostim časom in časom za delo v celoti razpolagajo sami. Ključ do uspeha se skriva v zdravem ravnotežju med štirimi področji življenja – znano je kot ravnotežje pri delu in življenju (Raspor in Macuh 2016). Sami, kot bodoči delodajalci ali samozaposleni, boste morali celoten vaš čas, kot verjetno tudi čas vaših sodelavcev razporejati sami. Lahko boste koga pooblastili, da to počne za vas, vendar pa boste za politiko delovnega časa odgovorni vi.

1.2.2 Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa

Dinamika vsakodnevnih (delovnih) aktivnosti v organizaciji je iz dneva v dan intenzivnejša. Tudi v inkubatorjih sledijo tem trendom, saj je to splošen družbeni fenomen. Vedno pogostejše je tudi pomanjkanje časa pri vseh profilih sodelavcev različnih organizacij. V zavest prodira tudi dejstvo, da je čas »poseben vir«, ki je neviden, vendar kljub vsem končen. Časa ni mogoče ne kupiti, ne kako drugače pridobiti, ni ga mogoče shraniti, niti transformirati. Zato pa ga je potrebno optimalno izrabljati, da bi preko uspešnega doseganja ciljev, povečane osebnostne storilnosti, zmanjševanja stresa, višje motivacije in zadovoljstva ter doseganju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, bili na delovnem mestu produktivni in uspešni (Simona Šarotar Žižek 2008).

Ker se boste po zaključku študija in / ali oblikovanja vaše poslovne ideje verjetno (samo)zaposlili, pogledjmo vidik delovnega časa v okviru delovnega procesa. Ta vidik bi morali podjetniški mentorji pravočasno predstaviti novim podjetnikom, saj bi le-ti, ko vstopijo v delovni proces, morali biti pripravljeni na to, da je opravljeno delo najpomembnejše, da organizacije delajo s profitom, kar jim omogoča obstoj na trgu.

Delovni čas je v osnovi »čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma v podjetju«. Po drugi strani lahko povlečemo vzporednice tudi s prisotnostjo podjetnika na predavanjih in drugih obveznostih, ki so v okviru podjetniškega inkubatorja. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec dejansko dela oz. študira. Ugotovljeno je bilo, da se s skrajševanjem delovnega časa učinek do neke mere ne zmanjšuje, ampak se ob dobri organizaciji celo poveča. Pri študiju v celoti ne more biti tako. Lahko smo bolje organizirani. Nikakor pa ne moremo pričakovati, da bomo lahko na predavanjih obravnavali enako količino učne snovi, če trajajo predavanja 45 ali 20 ur. V drugem primeru bomo morali namreč več snovi obdelati sami. Profesorji nam bodo dali le usmeritve, na kaj moramo biti pozorni. V tem primeru bomo lahko na določeno snov nepozorni in spregledali ključne teme. Ko bomo prišli na preverjanje znanja, bo naše znanje pomanjkljivo. Pri kreiranju poslovne ideje je nekoliko drugače. Tu smo lahko bistveno bolj zbrani in fokusirani v svoje delo. Tako lahko v krajšem času naredimo več, upoštevati pa moramo tudi mrtvi čas. Tj. čas za premislek, ko se ideja v naši glavi inkubira.

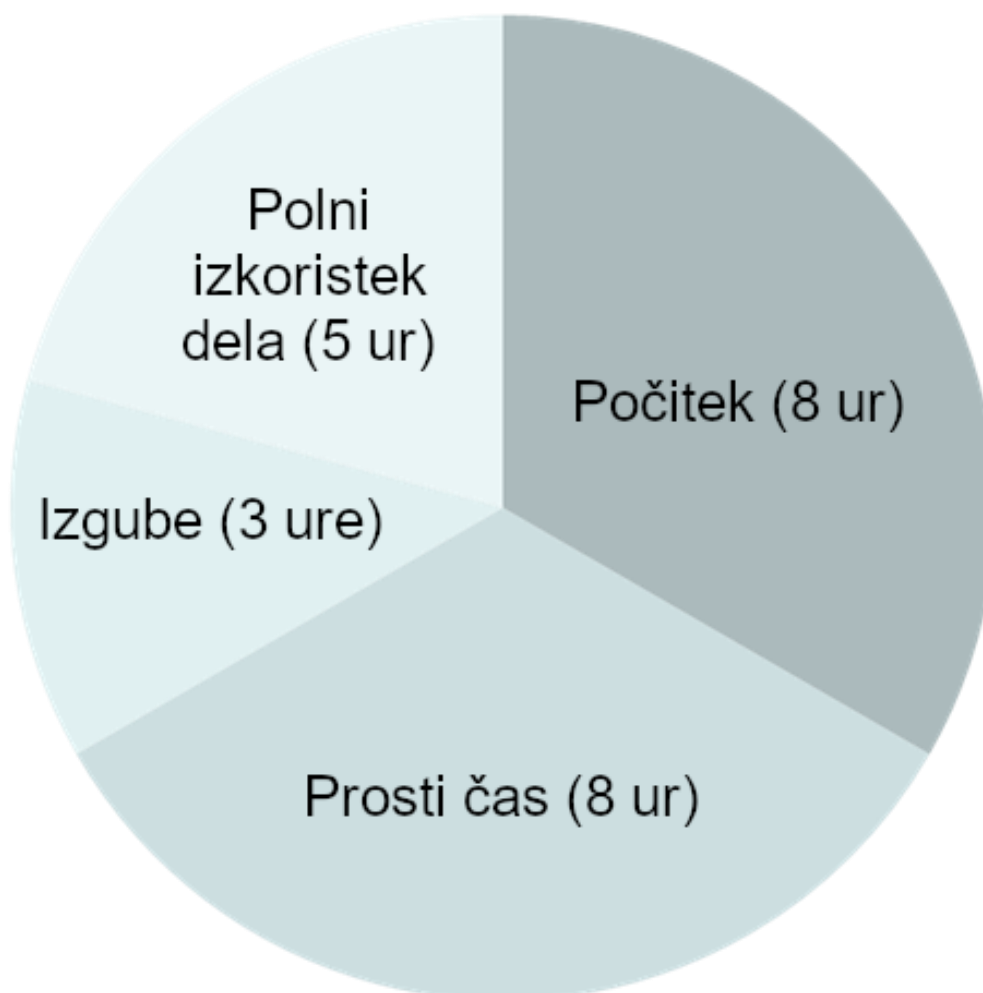
Čeprav plačano delo traja npr. 8 ur dnevno, smo povprečno le 6,5 ur v službi (gledano na 365 dni, upoštevajoč redne odsotnosti: letni dopust, bolezni, odmori). Tudi pri študiju in kreiranju poslovne je podobno. Čeprav smo, fizično ali virtualno, prisotni, ni nujno, da skoncentrirano sodelujemo.

Resnično delamo manj, saj je treba upoštevati še čas za druge motnje. V povprečju naj bi tako delali celo manj kot 5 ur. To bi bilo dobro vedeti, saj je tudi osnova za izračun produktivnosti. Izkoristek je odvisen od mnogo dejavnikov (dejavnosti, vrste in organizacije dela, kulture podjetja, posameznika ipd.). Razmerja so prikazana na sliki (Slika 6: Izkoristki delovnega časa), iz katere je razvidno, da predstavlja polni dnevni izkoristek le 63 % razpoložljivega dnevnega časa za zaposlene.

Vsakodnevno ureditev delovnega časa urejajo (Raspor in Macuh 2016):

- **Tehnični pogoji dela** oz. študija (za kakšno vrsto dela oz. študija gre). Ne moremo namreč enačiti dela v proizvodnji, za tekočim trakom in dela režijskih delavcev ali pa študentov družboslovja v predavalnici oz. gradbeništva na terenu.
- **Zmogljivost** (kompetentnost). Vsak posameznik ni enako zmogljiv na vseh področjih. Če nekdo naloge opravi dejansko z »levo« roko, se drugi lahko zelo trudi, pa mu to ne uspe.
- **Zahteve** (npr. zahteve sindikatov, pripravljavcev študijskih programov, študentskih organizacij, vplivnih posameznikov, lastnikov).
- **Splošni družbeni pogoji** (splošni dogovori in norme v družbi). Ti se z leti lahko zelo spreminjajo. Če je bila pred letom 2005 lahko še tendenca k zmanjševanju obremenitev delavca (s 40-urnega na 36- ali celo 32-urni delovni teden), je bilo po letu 2008 zaradi globalne konkurenčnosti to neizvedljivo. Po času COVID-19 se zna zgoditi, da bodo tendence v smeri delitve delovnega mesta ali skrajšanja delovnega časa. Pri študiju se obveznosti tudi spreminjajo, saj je zaradi več virtualnih predavanj fizična prisotnost študentov v učilnici manjša.

Osnovni cilj urejanja delovnega časa in študija naj bi bil čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev ali študentov na drugi. Tako naj bi se omilili vplivi krize in globalnih sprememb. Če bomo bolje organizirali delo in delovni čas oz. razporeditev učnih vsebin, ne bo treba podaljševati urnikov in obvezne prisotnosti študentov.



Slika 6: Izkoristki delovnega časa
Vir: (Raspor in Macuh 2016)

1.2.3 Načela dobro organiziranega časa

Ni treba posebej poudariti, da je posameznik uspešen toliko, kolikor se zna organizirati. Kakovost življenja je v veliki meri določena s kakovostjo organiziranja svojega časa. Obvladovanje časa pomeni, da posameznik obvladuje svoj čas in delo in ne dopušča, da bi le-ta obvladoval njega. Vsako delo zahteva **načrtovanje** časa. Iz tega sledi: boljši pregled nad aktivnostmi, prioritetami, več prostora za kreativnost, zavestno izogibanje stresu in njegovim posledicam, pridobitev več prostega časa, doslednejše doseganje svojih ciljev itd. (Raspor in Macuh 2016).

V nadaljevanju prikazujemo **12 načel za dobro organiziranje časa**, ki jih je oblikoval Tracy,²³ sami pa smo jih le dopolnili in prilagodili na naše kulturno in gospodarsko okolje (Tracy 2005) in so poleg tega, da so bolj kot ne uporabne za zaposlene, lahko v pomoč tudi bodočim podjetnikom.

²³ V gradivu tega poglavja se večkrat sklicujemo na Tracyja, saj skupaj s Coveyem in Seiwertom sodi med največje svetovne avtoritete s tega področja, zato se mu ni moč izogniti, če se dosledno povzema gradivo. V spisku literature so vsa gradiva, ki so bila uporabljena oziroma jih lahko bralci uporabijo, ko bodo iskali še dodatne informacije.

1. **Organiziranje časa omogoča, da povečamo vrednost svojega prispevka.** Dobro mnenje o sebi prihaja iz spoznanja, da dajemo več, kot prejemamo. Večji, kot je naš občutek koristnega prispevka v svojem življenju in podjetju, večje je naše dobro mnenje o sebi. To pomeni, da če bomo intenzivneje sodelovali na predavanjih in vajah ter se v snov dodatno poglobili tudi doma, lahko pričakujemo boljšo oceno.
2. **Moje nagrade bodo vedno enake vrednosti mojih uslug drugim ljudem.** Več kot vlagamo, več bomo dobili. Če nič ne vložimo, ne moremo pričakovati, da bi kaj dobili. Če se ne pripravimo za izpit, ne moremo pričakovati, da bomo dobili dobro oceno.
3. **Vidite se kot podjetje.** Podjetje ima tri področja. Najprej je tu vložek (čas, delo, denar, viri). V samem podjetju potekajo procesi (aktivnosti) – stvari, ki morajo biti narejene, da lahko proizvajamo. Iz podjetja prihajajo proizvodi – rezultati. Cilj dela je, da povečamo kvaliteto in kvantiteto proizvodov – spoznati moramo, da nismo plačani za to, da se osredotočimo na vložke ali aktivnosti, ampak za to, da bi se osredotočili na rezultate. Za dobro organizacijo časa se moramo vedno vprašati: »Kakšne rezultate pričakujejo od mene?« Namen organiziranja časa je, da povečamo kvaliteto in kvantiteto rezultatov, za kar smo tudi plačani. To pa lahko postorimo le z ustrezno organiziranimi procesi. Proces študija imajo enake zakonitosti kot procesi v podjetju.
4. **Ravni dosežkov in dela sta odvisni od naše sposobnosti, da svoje delo dobro opravimo.** Kvalitete in kvantitete svojega dela ne moremo povečati za več, kot povečamo svojo sposobnost organiziranja časa. Zato organizacija časa daje najhitrejša in največja učinke.
5. **Čas je najredkejši vir za uspeh.** Ljudem primanjkuje časa na skoraj vseh področjih življenja. Čas je neraztegljiv, je neprilagodljiv. Brez njega ni uspeha. Je nenadomestljiv. Ne moremo ga shraniti. Ko smo ga zapravili, smo ga zapravili za vedno. Izkoristimo vsako prosto minuto za študij. Pogovarjamo se o strokovni, študijski ali podjetniški tematiki, ki nas zanima.
6. **Organizacija časa razvija sodbo, zanašanje nase in povečuje samodisciplino.** Če smo organizirani in vemo, kje smo, se bomo lahko zanesli nase in na svoje delo. Če smo dovolj disciplinirani, se bomo lahko tudi organizirali in naloge izvedli v dogovorjenih rokih.
7. **Organizacija časa nam pomaga, da se osredotočimo na rezultate.** S tem, ko razdelimo nalogo na posamezne aktivnosti, jo časovno opredelimo, točno vemo, ali smo pred planom ali zamujamo. To pa pomeni, da se lahko osredotočimo na končni rezultat.
8. **Organizacija časa nam omogoča, da delamo pametneje, ne samo trše.** Mnogo neuspešnih ljudi dela trše od uspešnih, vendar zaradi slabe organizacije časa naredijo manj.
9. **Dobro upravljanje s časom je vir energije, entuziazma in pozitivne naravnosti.** S tem, ko ponotranjimo organizacijo časa, bomo lahko obvladovali tudi druga področja.
10. **Organizacija časa nam omogoča osebno rast.** Kot osebnost rastemo glede na zahteve, ki jih imamo do sebe – samodisciplina pri organiziranju časa gradi naš značaj, zaupanje in vero vase in v svoje sposobnosti.
11. **Usmerjeni moramo biti v dosežke.** Motivacija prihaja le iz dosežkov – več kot naredimo, bolje se počutimo in več smo pripravljeni narediti.
12. Izhajati moramo iz **organizacije časa na najmanjši časovni enoti**, ki je za določeno nalogo smiselna. Če organiziramo vsako minuto, bodo ure in dnevi poskrbeli sami zase.

V tem podpoglavju smo si ogledali, kakšna je groba razmejitev organizacije dela pri delodajalcu, ki lahko pomaga k večji usmerjenosti v cilje in manjšemu ukvarjanju s tem, kako reševati časovne zagate. Posledično bo med sodelavci manj stresa in večje zadovoljstvo.

1.3 Nagnjenosti k opravljanju nujnih nalog

Najprej je treba osvežiti nekatera znanja o tem, kako upravljati čas. Nekateri se tako navadimo adrenalinskega sunka ob reševanju kriz, da nas zasvoji in potegne v občutek navdušenja in energije.

V nadaljevanju je Vaja (Vaja 25: Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog), s katerimi boste izmerili, kakšna je vaša nagnjenost na to vrsto nalog.

Navedene so določene trditve, s katerimi bi želeli preveriti, kako ste nagnjeni k opravljanju nujnih nalog. Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje**

s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, **kaj po vašem mnenju vpliva na vašo nagnjenost k opravljanju nujnih nalog**. V vsaki vrstici s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam) označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

Vaja 25: Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog

(1) Sploh se ne strinjam.	(2) NE strinjam se.	(3) Niti da, niti ne.	(4) Večinoma se strinjam.	(5) Popolnoma se strinjam.
Najbolje delam, kadar sem pod pritiskom .				
Pogosto krivim naglico in zunanje pritiske za to, da se ne morem posvetiti sebi in svojemu delu.				
Pogosto sem razočaran nad počasnostjo ljudi in stvari okrog sebe.				
Čakanje v vrsti me v mislih odpelje k nujnim zadevam.				
Kadar ne delam oz. delo ne teče tako, kot bi si želel imam občutek krivde .				
Stalno imam občutek, da hitim med kraji in dogodki.				
Delo delegiram (za tiste, ki niste vodje: oz. prosim sodelavce, da mi ga pomagajo zaključiti), potem pa ga prevzamem in zaključim sam.				
Pogosto » odrivam « ljudi, da lahko sam končam nalogo.				
Nelagodno se počutim kadar nisem dosegljiv v pisarni več kot nekaj minut.				
Pogosto sem v mislih pri eni stvari , medtem ko delam nekaj drugega .				
Najboljši sem v obvladovanju kriznih situacij .				
Adrenalinska naglica, ki je posledica nove krize, me bolj zadovoljuje kot postopno približevanje dolgoročnim ciljem.				
Pogosto se odrečem »kvalitetnemu« času s pomembnimi ljudmi v svojem življenju, da bi lahko reševal krizo.				
Domnevam, da me bodo ljudje razumeli, če moram oditi in se posvetiti reševanju krize.				
Reševanje kriz mi daje občutek pomembnosti in potrebnosti.				
Pogosto jem kosilo ali drug obrok medtem , ko delam.				
Mislim, da bom nekega dne lahko delal tisto , kar si resnično želim.				
Le redko razmišljam, kako bi lahko težave, ki se pojavljajo, v naprej eliminiral .				
Veliko opravljenih nalog ob koncu dneva mi daje občutek , da sem bil resnično produktiven.				
Prisoten hočem biti na vsakem sestanku pa čeprav sestanek ni v celoti povezan z mojimi trenutnimi nalogami.				
Najbolje delam, kadar sem pod pritiskom .				

Ko boste opravili vajo se v Prilogi 1: Rezultati vaj izrabe časa nahajajo rezultati vaše samoanalize. Napravite akcijski načrt iz Vaja 26: Spremljanje dela na dnevni ravni, kako boste pomanjkljivosti izboljšali.

Vprašati se moramo, kako občutimo nujnost? Kot stres, napetost, pritisk? Nam je nujnost izčrpavajoča? Če smo do sebe pošteni, bomo ugotovili, da nas tudi poživlja, saj se pri tem počutimo koristne in uspešne. Čeprav bi morala biti skrb delavca usmerjena v pomembne naloge, je vsakdo občasno nagnjen k opravljanju nujnih nalog.

Pri tem zanemarija resnično pomembne naloge, za katere je dejansko plačan in prinašajo napredek podjetju in tudi osebni rasti. Iz slike (Slika 7: Nujno in pomembno) izhajajo **prednostne naloge** glede na **pomembnost** in **nujnost** (Raspor in Macuh 2016).

	nujno	ni nujno
pomembno	I * krize * neodložljive težave * načrti, ki imajo skrajne roke, sestanki, priprave	II * preprečevanje * priprave * jasne vrednote * načrtovanje * grajenje odnosov * prava rekreacija * moč
ni pomembno	III * prekinitve, nekateri tel. klici * nekatera pošta in poročila * nekateri sestanki * mnoge neposredne, neodložljive zadeve * mnoge priljubljene dejavnosti	IV * nepomembnosti, nesmiselno delo * nepomembna pošta * nekateri telefonski klici * zapravljanje časa * "ubežne" dejavnosti

Slika 7: Nujno in pomembno
Vir: (Covey, Merrill in Merrill, 1997, str. 36)

1.3.1 Nujne in pomembne aktivnosti

V prvem kvadrantu (I.) so aktivnosti, ki so nujne in pomembne ter hkrati zahtevajo takojšnjo pozornost: krize, neodložljivi problemi, načrti, ki imajo rok, sestanki, priprave, nepričakovano preverjanje znanja ipd. Tem aktivnostim s skupnim imenom običajno pravimo »krize« ali »problemi«. Zahtevajo takojšen odziv.

V življenju imamo vsi opraviti z njimi, saj zajemajo področja vodenja, upravljanja, proizvodnje in študija, pa tudi zasebnega življenja. Osredotočenje nanje pomeni, da bomo kmalu reševali samo še »krize« ali »probleme«. Kljub temu se moramo zavedati, da pomembne stvari, ki trenutno še niso nujne, to kaj kmalu postanejo, če odlašamo z njimi in jih ne načrtujemo vnaprej. Ljudje, ki večino svojega časa delajo stvari, ki so pomembne in nujne, kmalu začnejo iskati uteho v nepomembnih aktivnostih, ki niso nujne. To pripelje do tega, da 90 % svojega časa preživijo v opravljanju nujnih in pomembnih nalog, večino preostalih 10 % pa v opravljanju nalog, ki niso niti pomembne niti nujne.

Razumljivo je, da nimamo vedno vpliva na nastanek teh kriz. Recimo naravna katastrofa, nenadna smrt v družini ali to, da so nam ukradli PC, je stanje, na katerega nismo imeli veliko vpliva na njen nastanek. Lahko pa imamo pripravljen načrt, kako se bomo na ta stanja odzvali.

1.3.2 Nepomembne naloge

Drugi ljudje preživijo večino svojega časa v opravljanju nujnih, vendar nepomembnih aktivnosti (npr. prekinitve, telefonski klici, pošta, poročila, sestanki, takojšnje neodložljive zadeve, priljubljene

dejavnosti, socialna omrežja ...), pri čemer so prepričani, da opravljajo nujne in pomembne. Te so v tretjem in četrtem kvadrantu (III. in IV.)

Odzivajo se na stvari, ki so nujne, misleč, da so pomembne. Večina teh nalog je nujnih le za druge ljudi – nujnost je pogosto utemeljena na prednostih in pričakovanih drugih. Ljudje, ki preživljajo svoj delovni čas skoraj samo ob opravljanju nepomembnih dejavnosti (prekinitve, telefonski klici, pošta, poročila, sestanki, takojšnje in neodložljive zadeve, priljubljene in prijetne dejavnosti, malenkosti, zaposlenost, zapravljanje časa ...), ne glede na to, ali so nujne ali ne, živijo precej neodgovorna življenja. Socialna omrežja nas spodbujajo k temu, da smo včasih veliki zapravljivci časa.

1.3.3 Pomembne naloge, ki niso nujne

Učinkoviti ljudje se izogibajo opravljanju nepomembnih dejavnosti, naj bodo nujne ali ne. Izogibajo se tudi nujnim in pomembnim nalogam. Drugi kvadrant ni orodje, ampak način razmišljanja. Svoj čas raje preživijo v opravljanju pomembnih nalog, ki sicer niso nujne, vendar pa predstavljajo jedro uspešnega upravljanja s podjetjem in s samim seboj, npr. dolgoročno načrtovanje, prepoznavanje novih priložnosti, izvajanje, preventivno vzdrževanje, pridobivanje novih znanj in veščin, oblikovanje odnosov, pisanje izjav o osebnem poslanstvu, rekreacija, priprava, osebna rast, posvečanje družini ... To so stvari, o katerih vemo, da jih je treba storiti, a se jih zelo redko lotimo, ker niso nujne. S posvečanjem večine časa tem dejavnostim se poveča posameznikova sposobnost, da dela učinkovito. Zanimanje teh dejavnosti vodi vedno bolj v opravljanje nujnih in pomembnih nalog, ustvarja stres, izgorevanje (angl. *burnout*) in globoke osebne krize. Medtem pa vlaganje v pomembne dejavnosti, ki niso nujne, zmanjšuje možnost, da posameznik začne delati nujne in pomembne stvari. Skratka, najpomembnejše je, da najpomembnejše ostaja najpomembnejše. Zato je pomembno, da se te naloge ustrezno razporedi in se jim vsak dan posveti vsaj nekaj časa, ki se ga postopoma podaljšuje (Raspor in Macuh 2016).

Vsa razmerja niso značilna za vsa delovna področja enako. Če gledamo na visoko strokovni in vodstveni kader, bi bilo razmerje lahko naslednje. Slika (Slika 8: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami) prikazuje povečanje posameznih parametrov (črne številke prikazujejo stanje, kot ga običajno srečamo, odstotki v oranžnem pa predstavljajo ciljno razmerje).

Številke kažejo veliko nasprotje – ni nevtralnega stališča – in veliko nasprotje med II. in III. kvadrantom. Visoko produktivna podjetja povečajo veliko časa pomembnim, čeprav ne nujnim stvarem, in precej manj časa stvarem, ki so nujne, a manj pomembne. V večini primerov je glavni razlog, ki tiči za temi razlikami, jasno razumevanje pomembnosti. Večkrat se zgodi, da smo vse lepo in prav načrtovali, potem pa nas presenetijo krize. Zato je pomembno, da znamo naloge takoj razporediti tako, da bodo pomembne naloge še vedno pravočasno opravljene.

V kolikor bi na ta razmerja pogledali z vidika študentskega dela, bi lahko bil odstotek v pomembne naloge, ki niso nujne, višji. Nekoliko pa bo višji tudi odstotek v socializaciji.

	nujno	ni nujno
pomembno	I 20-25% 25-30%	II 65-80% 15%
ni pomembno	III 15% 50-60%	IV manj kot 1% 2-3%

Slika 8: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami
Vir: (Covey, Merrill in Merrill, 1997)

Kakor koli bi si želeli, da bi opravljali zgolj naloge iz II. kvadranta, to ni vedno mogoče. Dejstvo je namreč, da je življenje eno samo prilagajanje. Če nas nekaj zmoti, se na to odzovemo. Ljudje smo namreč socialna bitja s svojimi potrebami na eni strani in senzorji na drugi. Ti imajo velik vpliv na naše obnašanje. Kako krmariti med temi zahtevami, bomo videli v naslednjem podpoglavju.

1.4 Kako zagotoviti obvladovanje časa

V nadaljevanju smo razdelali, kako zagotoviti obvladovanje časa. Predlogi izhajajo iz osnovne organizacije dela, postavljanja ciljev in / ali planov ter prepoznavanja in obvladovanja tatov časa. Da bi to realizirali, moramo najprej ugotoviti, kje smo. Analizo začnemo na mikroravni in jo potem združimo v celoto.

1.4.1 Spremljanje dela

Opredelitev ciljev zagotavlja osnovo za vrednotenje vzorcev porabe časa. Kontroliranje časa je lažje, če razumemo, kako se čas porablja. Kdor ne razume svojih navad porabe časa, ne more planirati in kontrolirati prihodnosti. Jasna slika porabe časa zagotavlja informacijo, kje se čas po nepotrebnem porablja in kako ga je mogoče učinkoviteje izrabiti. Da bi razumeli navade glede porabe časa, je potrebno voditi dnevnik aktivnosti za najmanj tri dni, optimalno je vodenje dnevnika ves teden, pri čemer dnevnik mora odražati tipične dneve in ne dni, ki vključujejo neobičajne aktivnosti, kot je obisk seminarja. V dnevnik je potrebno zabeležiti vsako izvedeno aktivnost (Simona Šarotar Žižek 2008).

Če se odločimo, da organiziramo sebe in svoje sodelavce, je zaželeno, da en mesec vsak dan beležimo svoje aktivnosti (Vaja 26: Spremljanje dela na dnevni ravni). Pri tem je zaželeno, da si pripravimo šifrant, kako jih klasificiramo. Tako si olajšamo pregled nad združevanjem nalog.

Predlog grobe delitve aktivnosti.

- Aktivnosti, neposredno povezane s, študijem poslovno idejo ali delom
 - tekoče delo,
 - prisotnost na predavanjih, raznih podjetniških delavnicah.
- Telefonska komunikacija pomaga razjasniti, koliko klicev je neposredno v pisarno in koliko klicem moramo odgovoriti tudi, ko nismo v pisarni (klici na mobilni telefon):
 - stacionarni telefon,
 - mobilni telefon.
- Korespondenca:
 - pregled e-pošte,
 - odgovarjanje na e-pošto,
 - pregled klasične pošte,
 - odgovarjanje na klasično pošto.
- Sestanki:
 - individualni sestanki,
 - sestanki od 2 do 5 udeležencev,
 - sestanki od 6 do 10 udeležencev,
 - sestanki z 11 ali več udeležencev.
- Ustvarjalno delo:
 - priprava na sestanek,
 - priprava letnih poročil,
 - razvojno delo (projekti).
- Reševanje kriz:
 - kratke krize,
 - dalj časa trajajoče krize.
- Tekoče naloge iz opisa del in nalog delovnega mesta: (opišejo naj se vse naloge, ki so v opisnem listu, vsaka naj bo napisana ločeno).

Ko izvedemo popis, ocenimo še ostale aktivnosti, ki jih izvajamo manj pogosto (npr. plani, letna poročila ...). Vse aktivnosti združimo in ocenimo, koliko časa smo porabili za kakšno aktivnost. Zabeležimo ozka grla in predlagamo, kako bi lahko ta ozka grla odpravili. Popis je lahko osnova za optimiziranje procesa poslovanja ali zmanjševanje stresnih situacij.

Vaja 26: Spremljanje dela na dnevni ravni



SPREMLJANJE DELA								
Datum:					Razporeditev glede na nujno in pomembno			
Ime in priimek:								
Zap. št.	Vsebina dela	Od koga	Za koga	Glavne ugotovitve in ozka grla	I.	II.	III.	IV.
0,00								
1,00								
2,00								
3,00								
4,00								
5,00								
6,00								
7,00								
7,30								
8,00								
8,30								
9,00								
9,30								
10,00								
10,30								
11,00								
11,30								
12,00								
12,30								
13,00								
13,30								
14,00								
14,30								
15,00								
15,30								
16,00								
16,30								
17,00								
17,30								
18,00								
19,00								
20,00								
21,00								
22,00								
23,00								
24,00								

1.4.2 Analiza dnevnika

Po opredelitvi prioritet sledi pregled dnevnika in opredelitev vzorcev porabe časa. Pregledati je treba porabo časa za kategorizirano v »elektronski pošti«, »administraciji«, »službene poti«, »planiranje«, »sestanki« idr. Potrebno se je vprašati, ali se trenutna poraba časa ujema s ključnimi odgovornostmi in cilji. Nato je potrebno posebno pozornost posvetiti prioritetam, navedenim v dnevniku. Ugotoviti je potrebno, koliko časa na dan je porabljen za I., II., III. in IV. prioritetne naloge, ki morajo zavzemati pretežni del časa. Dnevnik bo vedno vključeval tudi IV. prioritetne naloge, ki morajo zavzemati zelo majhen del dneva. Po tem je pozornost potrebno posvetiti koristim. Ni primerno porabiti petdeset odstotkov časa za aktivnosti, ki dajo minimalni prispevek k odgovornostim in ciljem. Zato so to aktivnosti, ki jih potrebno izločiti, ali delegirati. Nato sledi pregled časovnih ovire oz. pasti in izoblikovanje strategij za njihovo odpravo (Simona Šarotar Žižek 2008).

Kot sklepni del analize opravimo vajo (Vaja 27: Kakšna je moja izraba razpoložljivega časa) in si na ta način ustvarimo grob pregled, koliko porabimo za katero od navedenih aktivnosti.

Morda se zdi, da ni dovolj ur v tednu, da bi naredili vse, kar ste si zadali. To je lahko res, ali pa ne uporabljate svojega časa dovolj učinkovito. Če želite presoditi, kam gre vaš čas, izpolnite spodnji seznam. Bodite čim bolj iskreni do sebe. Nekatere aktivnosti se izvajajo vsak dan, zato jih boste lažje ovrednotili. Druge se izvajajo enkrat ali dvakrat tedensko, zato jih morate razporediti enakomerno vse dni v tednu. Ko boste odgovorili na vsa vprašanja, boste lahko videli, koliko ur vam

ostane med tednom za študij in boste lažje ocenili, kako lahko spremenite svoj način preživljanja časa.

Vaja 27: Kakšna je moja izraba razpoložljivega časa?

	Dnevne aktivnosti v urah			
	1	Število ur spanja, vključno s popoldanskimi počitki	x7 =	
	2	Število ur za osebno nego	x7 =	
	3	Število ur za pripravo in uživanje obrokov	x7 =	
	4	Število ura za potovanje/vožnjo	x7 =	
	5	Število ur študija	x7 =	
	6	Število ur za opravke	x7 =	
	7	Število ur za redno delo/zaposlitev	x7 =	
	8	Število ur za družino	x7 =	
	9	Število ur za druženja in socializacijo	x7 =	
	10	Število ur za redne funkcije (npr. šport, društva, klubi)	x7 =	
	11	Drugo: (vpiši)	x7 =	
	12	Drugo: (vpiši)	x7 =	
	Seštej			
	Odštej od skupaj 168 ur			
	Tedenski obseg ur, ki jih lahko potrošite za ...			

Ko smo analizirali stanje, začnemo razmišljati o ciljnem stanju. Kaj si želimo in to zapišimo (Vaja 28: Definiranje ciljnega stanja (Kot mora biti v prihodnje)). Seveda še nimamo vseh podatkov, a pomembno je, da si ustvarimo neki grob načrt poti do želenega stanja.

Vaja 28: Definiranje ciljnega stanja (Kot mora biti v prihodnje)

	1.	Vedenja in modeli, ki jih bom uporabljal/-a, da izboljšam trenutno stanje, Metode, tehnike in orodja, ki jih bom uporabil/-a, s ciljem stalnega zmanjševanje in odpravljanja izgub na področju upravljanja s časom.
	2.	Aktivnosti in taktika, ki jo bom uporabljal/-a v prihodnje.
	3.	Izdelava konkretnega akcijskega načrta: Katere zastavljene cilje bom dosegal/-a?

1.4.3 Organizacija dela

Dobra organiziranost dela je predpogoj za uspeh. Še posebej je pomembna dobra organiziranost dela za vodjo katere koli skupine, tima ali organizacije. Pri tem mora vodja upoštevati dve pomembni organizacijski zahtevi dela:

- organizacijo svojega dela in
- organizacijo dela svojih sodelavcev.²⁴

Vodja torej ne more organizirati drugih, dokler ne zna organizirati sebe. Tako tudi vodja študentskega projekta ali predavatelj ne more voditi ostalih študentov, če sam ni dovolj dobro podkovan o organizaciji dela.

Vsak sodelavec, še posebej pa vodja, lahko pri sebi upošteva nekatere bistvene zahteve: skuša obvladovati oziroma načrtovati čas, načrtovati delovne naloge, razvrščati delo glede na razpoložljivi

²⁴ Uporabljali bomo enoten termin sodelavec, kar pa lahko pomeni tudi študent ali član tima.

čas, upoštevati svoje zmogljivosti in uporabiti različne pripomočke za načrtovanje dela in časa. Znotraj razpoložljivega časa je smiselno razvrstiti naloge glede na to, **koliko časa** želimo porabiti za določeno nalogo. To je odvisno od tega, **kako pomembna je** in **do kdaj** moramo določeno nalogo opraviti, kar je zopet odvisno od tega, **kako nujna je**.

Kreativne naloge so skoraj vedno tudi pomembne, zato jim je treba odmeriti dovolj časa. Nujnost in pomembnost nista isto. Nujne naloge je treba opraviti takoj, da ostane dovolj časa za pomembne naloge. Rutinske naloge pogosto niso pomembne, lahko pa so nekatere izmed njih nujne. Pogosto zapravimo preveč časa za mnoge postranske probleme, več življenjsko pomembnih nalog pa ostaja praviloma neizpolnjenih. Zato je treba naloge smiselno načrtovati in jih razvrstiti po prednostih. Pri uspešni uporabi časa in delovnih metod lahko prihranimo med 10 % do 20 % časa vsak dan (**8 ur = 480 min, 10 % = 48 min, 20 % = 96 min = 1 ura in 36 minut**) (Raspor in Macuh 2016).

1.4.3.1 Nasveti za boljšo organizacijo dela

Obstajajo nekateri standardni pristopi (Tracy jih navaja pet, mi pa smo jih še dopolnili), ki so v pomoč pri izboljšanju organizacije. Tako imata učinkovita organizacija dela in izvajanje nalog naslednje zakonitosti, ki jih navajamo v obliki nasvetov:

1. **Pospravite in organizirajte svoj delovni prostor.** Če pospravimo svojo mizo, torbo, avto, stanovanje, omaro ..., imamo občutek, da smo veliko bolj učinkoviti. Z očmi nevtralne osebe si oglejmo svojo mizo, torbo, avto, stanovanje, omaro ... in se vprašajmo: Kakšna oseba dela pri tej mizi? Kakšna oseba bi imela takšno torbico? Kakšna oseba bi živela tako? Ali bi tej osebi zaupali pomembno nalogo? Zakaj bi ali zakaj ne bi? Raziskava, ki jo navaja Tracy, je pokazala, da 50 od 52 anketiranih vodij ne bi omogočilo napredovanja osebi, ki nima urejenega delovnega okolja in se ne zna organizirati, ne glede na to, da sicer dobro dela. Oseba, ki nima urejenega delovnega mesta, običajno porabi preveč miselnega napora za to, da se spomni, kje ima določeno stvar, namesto da bi opravljala svoje delo. Če imamo neurejeno delovno okolje, si zadajmo izziv, da cel dan delamo za urejeno pisalno mizo. Z mize odstranimo vse, razen tistega, kar trenutno delamo in je trenutno naša najpomembnejša naloga.
2. **Preden začnete z delom, si pripravite vse, kar potrebujete pri delu** (prenosni računalnik, svinčnike, ravnila, računalnik, radirko, diktafon, datoteke, knjige, priročnike, kontaktne podatke ...).
3. **Najprej se lotite zahtevnih nalog.** Ko začnemo dan z najbolj zahtevno nalogo, je vsaka kasnejša naloga lažja. Če se bomo lotili projektne naloge in jo bomo uspešno opravili, nam bodo druge študijske obveznosti lažje.
4. **Končajte eno nalogo, nato se lotite druge.** Skakanje z ene naloge na drugo je velik porabnik časa, saj se moramo vsakokrat ponovno spomniti, za kaj sploh gre pri kakšni nalogi. S tem ko nalogo zaključimo do konca, teh težav ni več. Ko jo končamo, jo lahko odmislimo.
5. **Vsak dokument (list papirja²⁵) obravnavajte samo enkrat.** Ko dokument enkrat vzamemo v roko, z njim nekaj naredimo. Ne vzamemo ga v roko, če nismo pripravljeni z njim nekaj storiti. Največja potrata časa je, da kar naprej jemljemo v roke **isti dokument oziroma papir, ga preberemo, odložimo in se kasneje ponovno vračamo k njemu**. Sistem, ki pomaga, kaj narediti z dokumentom oziroma papirjem, ki ga prejmemo v roke, je predstavljen v spodnji preglednici (Tabela 1: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije).
6. **Ko ste opravili delo v zvezi z nekim dokumentom ali papirjem, ga odložite.** Začnemo s pospravljenjo mizo in s pospravljenjo mizo končamo ter se discipliniramo in naredimo nalogo, ki smo jo začeli, do konca.
7. **Osredotočite se na omejeno število nalog.** Velika napaka je, da si zastavimo preveliko število nalog, misleč, da jih bomo lahko opravili. Bolje je načrtovati manj in se manj posvečati podrobnostim.
8. **Pri načrtovanju upoštevajte čas za premislek.** Vedno se je med opravljanjem dela dobro vrniti k načrtu in ugotoviti, ali smo si resnično ustvarili pravo mnenje o nalogi in ali so nam cilji

²⁵ Enako velja tudi za e-dokumente.

ponovno jasni. S tem, ko se večkrat vrnemo k načrtovanju, bomo te dileme razrešili in hitreje prišli do cilja.

9. **Zavedajte se časa.** Tega se lahko zavedamo le tako, da stalno merimo in spremljamo svoje aktivnosti.
10. **Uporabljajte "sodobne" pripomočke za obvladovanje časa.** Na tržišču je nešteto pripomočkov za obvladovanje časa, ki nam lahko olajšajo delo le, če jih redno uporabljamo, in ne, če jih kupimo zaradi slabe vesti.

Tabela 1: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije

Odvrzite	Največ časa prihranite, če papirje, ki jih ne potrebujete in ki niso povezani z vašimi cilji, vržete v koš za smeti. Vprašajte se: »Ali bodo kakšne negativne posledice, če tega ne preberem?« Če je odgovor »ne«, potem papirje vrzite v koš za smeti.
Delegirajte	Ko vzamete neki dokument v roke, se vprašajte: »Ali bi nalogo v zvezi z njim lahko naredil kdo drug, oziroma ali lahko kdo to nalogo opravi bolje kot jaz?« »Komu lahko torej delegiram nalogo?«
Naredite takoj	Sem sodijo papirji in dokumenti, v zvezi s katerimi lahko delo naredite samo vi in to takoj, saj zahtevajo hitro reakcijo in ne zahtevajo več kot nekaj minut časa.
Shranite, da boste naredili kasneje	Sem sodijo papirji in dokumenti, v zvezi s katerimi lahko delo naredite samo vi, vendar zahtevajo več časa, priprav in drugih informacij. Zato jih spravite v kartoteko »akcija« in jih imejte pri sebi, da boste lahko kasneje začeli z delom v zvezi z njimi.
Trajno arhivirajte	80 % shranjenih papirjev nikoli več ne potrebujete. Preden dokument shranite, se vprašajte: »Kaj bi se zgodilo, če tega dokumenta oziroma papirja ne bi našel? Kakšne bi bile negativne posledice, če ne bi imel na voljo teh informacij?« Če ni negativnih posledic ali pa so zelo majhne, če lahko potrebne informacije dobite drugod, vrzite dokument oz. papir stran.

1.4.4 Postavljanje ciljev in planov

Ključno je, da si, preden se lotimo kakršne koli specifične naloge, postavimo cilje, ki bi jih radi realizirali. Vsakdo mora upoštevati svoje zmogljivosti, ki se lahko čez dan tudi spreminjajo in so pod vplivom naravnega ritma posameznika. Zato jih je mogoče vnaprej predvidevati. V kolikor imamo v grobem izdelane kazalnike, je to lažje (Tabela 4: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom).

1.4.4.1 Zakaj si postaviti cilje

Namen postavljanja ciljev je, da se poglobimo v svoje sanje in želje ter naredimo načrt, kako tako stanje določen dan v prihodnosti tudi doseči. Končni rezultat postavljanja ciljev je, da dosežemo več v krajšem času, smo bolj motivirani pri doseganju ciljev, izboljšamo učinkovitost, se lažje osredotočimo na prioritete ter postanemo vsesplošno bolj organizirani.

Postavljanje ciljev je določanje smeri, v katero želimo iti v svojem življenju. S cilji si izostrimo dolgoročno vizijo svojega življenja in pridobimo potrebno kratkoročno motivacijo ter fokus, da te cilje realiziramo. Na tem področju je narejenih mnogo raziskav. Večina raziskav je pokazala, da imajo posamezniki, ki si postavljajo cilje ter uporabljajo določene tehnike postavljanja ciljev, boljšo raven učinkovitosti, so bolj samozavestni, lažje upravljajo stres in nejevoljo, so bolj srečni in zadovoljni, se pravi, imajo svoje življenje veliko bolj pod nadzorom in živijo polnejše življenje (Raspor in Macuh 2016).

Smiselnost postavljanja ciljev za vsakega posameznika je dodobra dokazana tako s teoretičnega kot tudi praktičnega vidika. Seveda je pomembno, da so ti cilji postavljeni pravilno.

1.4.4.2 Temelji postavljanja ciljev

Kaj so temelji učinkovitega postavljanja ciljev?

1. **Kaj želimo doseči?** To je osnovno in izhodiščno vprašanje. Pri tem je pomembno poznavanje samega sebe, lastnih vrednot, načel, prednosti in slabosti ter stvari, ki nas resnično osrečujejo.
2. **Kako bomo to dosegli?** Ko si izberemo, kaj želimo doseči, je treba sestaviti plan aktivnosti, kako določen cilj doseči. Za doseganje cilja potrebujemo določena sredstva (energija, kapital, poznanstva itn.), ki pripomorejo, da se doseže cilj. S čimer je treba začeti, so naše kompetence, znanja, veščine, vrednote in stališča. Smiselno je razmisliti tudi o ovirah, ki se lahko pojavijo na poti za doseg cilja (*work smart, not hard*). Dobro je upoštevati Paretovo načelo 80/20, kar pomeni, da pri ciljih običajno velja, da 20 % časa, ki sestavljajo določen cilj, običajno pripelje k 80 % rezultatu. Zato je dobro, da prepoznamo, kaj je prvi korak (ali dva) k realizaciji cilja. Če se držimo tega, naš cilj lahko dosežemo veliko hitreje, kot če ne bi prepoznali korakov za doseg cilja in se jih lotili najprej.
3. **Zakaj želimo to doseči?** Veliko ljudi se ne spomni na to vprašanje pri postavljanju ciljev, je pa izjemno pomemben del. Veliko ciljev ima posreden podzavestni motiv, kot je pridobitev spoštovanja, ljubezni, večanje občutka vrednosti, varnosti itd.
4. **Kdo vse je vpleten?** Večino ciljev, ki si jih postavimo, vključuje tudi druge ljudi, kar ima svoje prednosti in slabosti.

Pri tem se je dobro zavedati, da obstajajo območja, kjer imamo celoten vpliv, prav tako pa obstajajo območja, kjer s svojimi dejanji ne moremo vplivati. To je včasih frustrirajoče. Če se tega zavedamo že vnaprej, nam bo lažje.

1.4.4.3 Prvi koraki k postavljanju ciljev

Pri postavljanju ciljev so običajno najtežji prvi koraki. Takoj na začetku moramo imeti pravi pristop do postavljanja ciljev – pozitiven, konstruktiven pristop, ki ga spremlja navdušenje, ne pa dvom v smiselnost metode in pa druga prepričanja, kot so: »za to enostavno ni časa«, »to počno zgolj motivacijski trenerji« itd. (Raspor in Macuh 2016)

Metoda, ki je smiselna, je enostavna – **brainstorming**.²⁶ Smisel metode je, da napišemo vse, kar nam pade na pamet, od najbolj absurdnih ciljev do tistih, ki prihajajo iz najbolj intimne notranjosti. Ko listamo po potencialnih ciljih, je pomembno, da smo dovolj pogumni zapisati tiste (naj)globlje cilje, ki so še toliko bolj pomembni, ter da smo iskreni do sebe, kaj resnično želimo in česa ne. Ko imamo vse cilje napisane – dobro je, če jih je več kot 100 – jih sistematično uredimo, združimo, razvrstimo in preoblikujemo v skladu z metodami učinkovitega postavljanja ciljev. Dobra metoda, da gremo preko tega, je, da napišemo na ločen list še stvari, za katere smo hvaležni v življenju, in stvari, ki smo jih do sedaj že dosegli. Hkrati ozavestimo, da je moč zgolj v sedanjem trenutku.

1.4.4.4 Ročnost in število ciljev

Ko zapišemo prve cilje, se pojavi vprašanje, v kakšnem časovnem roku jih izpeljati. Pri metodi listanja vseh potencialnih ciljev to ni pomembno. Ko pa cilje urejamo, je smiselno razmišljati tudi o tem. Nekaj avtorjev priporoča, da najprej razmišljamo, kaj bi radi slišali na našem pogrebu, nato postavimo **dolgoročne cilje** za 25 let, 15 let, 10 let, 5 let in nato **kratkoročne cilje** za eno leto in naslednji mesec.

²⁶ To temo smo obravnavali v drugem poglavju.

Nekateri poudarjajo, da si je treba zastaviti večje število ciljev, drugi, da samo enega in se na tega fokusirati. Večina mnenj strokovnjakov pa je nekje vmes, in sicer da si je za eno leto smiselno postaviti od 10 do 25 ciljev. Veliko ljudem se po določenem obdobju povsem spremenijo vrednote, sanje, želje in stvari, ki jih želijo dosežati.

1.4.4.5 Pametno postavljanje ciljev

Pri postavljanju ali preoblikovanju ciljev je smiselno, da se držimo določene formule, ki jo priporoča večina strokovnjakov za postavljanje ciljev. Osnova formule je angleška beseda *smart* v pomenu 'pameten' – S.M.A.R.T.S. Posamezna črka besede predstavlja eno izmed pomembnih značilnosti, ki jo mora vsebovati vsak cilj.

Dobro postavljen cilj naj bi bil:

- **Specifičen** (angl. *Specific*) – Pri ciljih je zelo pomembno biti čim bolj specifičen. Npr. »želim 3.000 evrov plače« je veliko bolj specifično, kot le »želim višjo plačo«.
- **Merljiv** (angl. *Mesurable*) (cilj, ne naš napredek) – Vsak cilj mora biti merljiv in na zgornjem primeru lahko dobro vidimo, zakaj je to pomembno (uporaba tehnice).
- **Dosegljiv** (angl. *Attainable/Agreed-to*) – Zastavljeni cilji morajo biti dosegljivi, hkrati pa nas mora spremljati občutek, da lahko to dejansko naredimo ter da smo se zmožni dejansko zavezati k realizaciji zastavljenega. Pri tem se dosegljivost navezuje predvsem na kratkoročne ovire, ki jih moramo upoštevati pri postavljanju ciljev (predvsem materialnih). Prav tako se morajo z zastavljenim ciljem strinjati tudi drugi, če so tesno vpleteni v doseganje le-tega ali kako drugače direktno cilj vpliva nanje.
- **Realen** (angl. *Realistic/Relevant/Rewarding*) – Z dosegljivostjo je povezana tudi realnost postavljenega cilja, pri čemer se to navezuje predvsem na časovni okvir cilja. Vsak cilj mora biti dosegljiv, prav tako pa zastavljen v realnih rokih. Vsak cilj mora biti resnično pomemben za nas in mora posledično tudi prinašati ustrezno zadovoljstvo.
- **Časovno opredeljen** (angl. *Time-related*) – Za vsak cilj moramo določiti tudi časovno omejitev oziroma rok, do kdaj bomo cilj izpolnili.
- **Oprijemljiv** (angl. *Spikes*) – Cilj, ki si ga zastavimo, mora biti konkreten, tako da vemo, kaj je tisto, kar nam bo dalo jasen znak, da smo cilj dosegli.

Akcijski načrt prihrani čas, preprečuje kaos in pomaga izogniti se izvajanju nenačrtovanih nalog (Rothschild, n. d.).

1.4.4.6 Dodatni napotki za postavljanje ciljev

V nadaljevanju navajamo še nekaj dodatnih napotkov za postavljanje ciljev. Prvi tak napotek je, da mora biti vsak **cilj zapisan**. Kar ni zapisano z določenim datumskim rokom, ni cilj, ampak še vedno želja. Drugi napotek je, da naj bi bil vsak cilj postavljen v **prvi osebi ednine**, kot da je že dosežen (npr. Postal sem vodja oddelka.), stavek pa naj bi bil **pozitivno formiran** (npr. Želim napredovati.).

Ozadje teh nasvetov izhaja predvsem iz tega, kako delujejo naši možgani in naša podzavest, ki ima izjemno moč. Naši možgani naj namreč ne bi ločevali med realnostjo in tem, kar si zamišljamo. Postavljanje ciljev naj bi bilo bolj učinkovito, če so postavljeni tako, kot da smo v zelenem stanju že v danem trenutku. Tako naj bi bili veliko bolj motivirani za doseg teh ciljev, saj naj bi v tej smeri delovala tudi naša podzavest.

Drugo pomembno izhodišče je, da naši možgani razmišljajo v slikah. Tako npr. vsakič, ko izrečemo »nisem več administrator«, dobimo v možganih sliko sebe, kako administriramo delo. Naši možgani dejansko ta stavek razumejo kot »še več administriram«, kar prej prispeva k večji frustraciji kot pa motivaciji za delo.

Če je cilj formiran kot »jaz sem vodja oddelka«, dobimo v možganih sliko sebe v fotelju na sestanku, ko vodimo oddelek. To pa verjetno veliko bolj pozitivno prispeva k realizaciji našega cilja.

1.4.4.7 Določanje prioritet

Ko imamo organiziran svoj delovni prostor in postavljene cilje, je veliko lažje postaviti prioritete. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj nasvetov za lažje postavljanje prioritet, kot jih navaja Tracy.

1. **Paretovo načelo – pravilo 80/20.** Pravilo pravi, da 20 % aktivnosti daje 80 % vrednosti. Ostalih 80 % aktivnosti daje samo 20 % vrednosti. Lahko rečemo, da 20 % tega, kar delamo, prinaša 80 % vrednosti tega, kar delamo. V nekaterih primerih je to celo 90/10. Zato je pomembno, da se vedno, preden začnemo z nekim delom ali ko razporejamo svoje aktivnosti, vprašamo: »Ali to, kar delam, spada med 20 % tistega, kar daje 80 % vrednosti?« Razmisliti moramo, preden začnemo z delom, in se vedno osredotočiti na 20 % aktivnosti, ki dajejo večino vrednosti.
2. **Ločite nujne od pomembnih nalog.** Veliko stvari je nujnih, niso pa pomembne (Tabela 2: Matrika za postavljanje prioritet). Pomembne stvari, ki imajo dolgoročne posledice, so redko nujne. Naloge, na katerih bi večino dneva morali delati, so tako nujne kot pomembne. To so naloge, ki morajo biti narejene in imajo dolgoročne pozitivne ali negativne posledice, če jih naredimo oziroma ne naredimo.
3. **Upoštevajte načelo omejujočega dejavnika.** Med nami in ciljem je skoraj vedno nek omejujoči dejavnik, ki določa hitrost, s katero dosegamo ta cilj. Zato je pomembno, da vsakodnevno ugotavljamo, »kateri je omejujoč dejavnik, ki nas ovira oziroma ki določa hitrost na poti do cilja«.
4. **Vprašajte se, kakšne so prihodnje posledice sedanjih odločitev.** Aktivnosti z visoko prioriteto imajo lahko velike pozitivne ali pa negativne posledice v prihodnosti, če jih naredimo oziroma ne naredimo. Aktivnosti z nizko prioriteto nimajo posledic, če jih naredimo oziroma ne naredimo.
5. **Kreativno odlašanje.** Naučiti se je treba »kreativno odlašati« v tistih 80 % aktivnosti, ki prinašajo samo 20 % vrednosti. Odlašanje ni slabo vse dotlej, dokler gre za odlašanje z nalogami nizke prioritete.
6. **Naredite rajši pravo stvar, kot pa stvar prav.** Vzeti si je treba čas za razmislek, katere so tiste prave stvari za nas in druge, na katere morate osredotočiti svoj čas in pozornost. Če stvari ni vredno narediti, je ni vredno narediti prav.
7. **Preden se lotite nove naloge, določite aktivnosti oziroma naloge, ki jih boste nehali delati.** Ne glede na nadarjenost in energijo lahko naredimo samo določeno količino dela. Največja napaka ljudi, ko postavljajo prioritete svojim aktivnostim, je, da se zavestno ne odločijo, česa ne bodo več počeli.

1.4.4.8 Metoda postavljanja prioritet

Smiselno je uporabljati metodo postavljanja prioritet, s katero naloge razdelimo na nujne in pomembne. Vse nepomembne naloge, ki jih lahko opravijo drugi, delegiramo. Pri razvrščanju in delegiranju in postavljanju prioritet si lahko pomagamo z naslednjim sistemom (Raspor in Macuh 2016):

- aktivnosti, ki jih moramo narediti, ki so pomembne in nujne;
- aktivnosti, ki bi jih morali narediti, niso pa nujne;
- aktivnosti, ki bi jih bilo prijetno narediti, vendar ne bo nobenih negativnih posledic, če jih sploh ne naredimo;
- aktivnosti, ki jih moramo delegirati drugim;
- aktivnosti, ki jih moramo odstraniti – če ni nobenih negativnih posledic, če nalogo popolnoma odstranimo, potem to tudi naredimo.

V pomoč je lahko spodnja tabela (Tabela 2: Matrika za postavljanje prioritet).

Tabela 2: Matrika za postavljanje prioritet

Kvadrant I. (Nujno in pomembno) I.O (Seznanitev ali odločitev nadrejenega, da je potrebno narediti.) I.S (Izvedeš sam.) I.D (Delegiraš del naloge ali celotno nalogo.)	Kvadrant II. (Pomembno) II.O (Seznanitev ali predhodna odločitev nadrejenega o tem, kar nameravaš narediti.) II.S (Moram narediti sam.) II.D (Delegiraš delne naloge najbolj kompetentnim sodelavcem.)
Kvadrant III. (Nujno) III.S (Izvedeš sam.) III.D (Delegiraš celotno nalogo.) III.E (Kreativno odlašaj ali po premisleku eliminiraj – opustiš.)	Kvadrant IV. (Izgube časa) IV.S. (Izvedeš sam, če bo čas za to.) IV.D (Delegiraš celotno nalogo.) IV.E (Tako eliminiraj – opustiš.)

Naredite naslednjo vajo (Vaja 29: Matrika prioritet) in si olajšajte delo pri planiranju vaših prioritet.

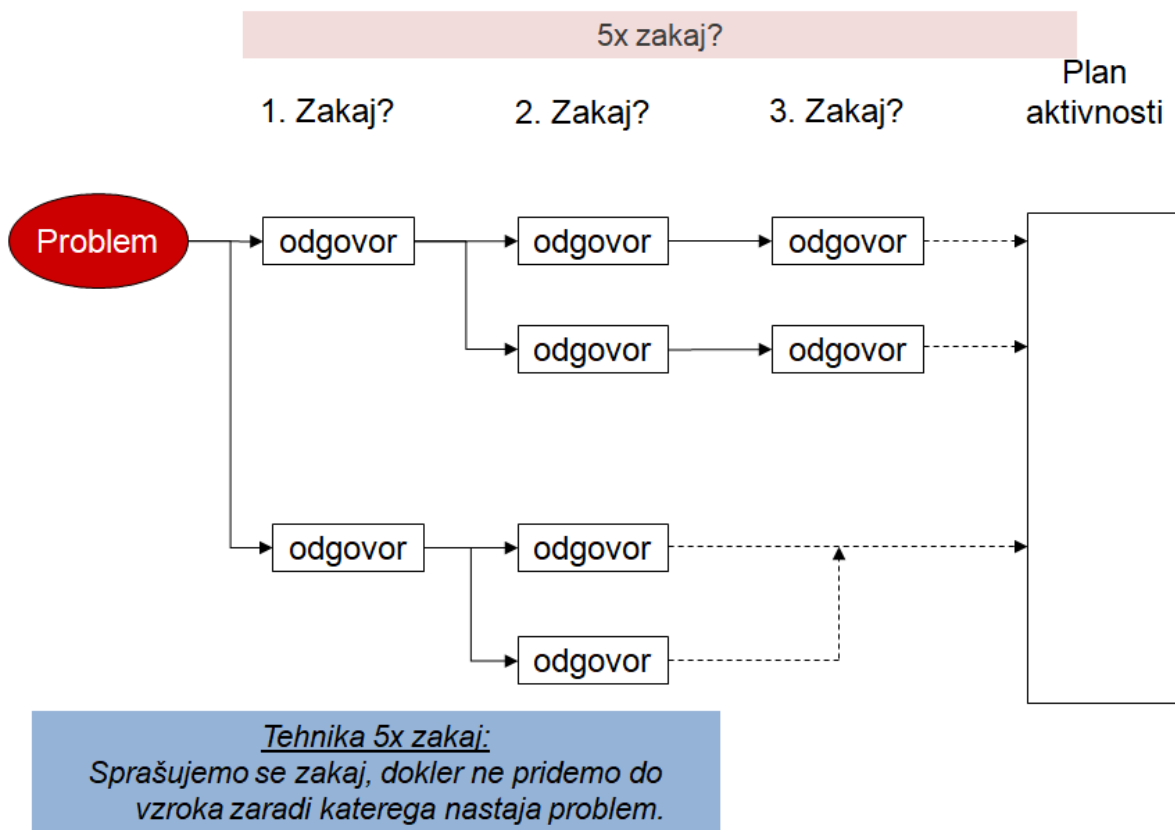
Vaja 29: Matrika prioritet



Razporedite si vaše aktivnosti v matriko prioritet.

Ko imamo jasen pregled nad nalogami, začnemo kratkoročno in dolgoročno planirati svoje aktivnosti in aktivnosti sodelavcev. Dobro si je tudi postaviti vprašanje »zakaj« in nanj odgovoriti (Slika 9: Grafična predstavitev tehnike 5 x zakaj). Tako zagotovo pridemo do dovolj povratnih informacij, potrebnih za odločanje. Uporabna je tudi tehnika 5 x zakaj: sprašujemo se zakaj, dokler ne pridemo do vzroka, zaradi katerega je nastal problem.

Za podjetniško življenje je npr. tudi značilno, da ni enakomerno razporejeno delo. Tako je v času oblikovanja poslovne ideje delo bolj intenzivno. To se nadaljuje tudi pri zagonu podjetja. V kolikor boste dosledno uporabljali matriko za postavljanje prioritet, boste imeli manj stresno življenje. Uspešnejši boste tudi na vaši poslovni poti.



Slika 9: Grafična predstavitev tehnike 5 x zakaj
Vir: (Serrat, 2009)

Najlažje boste ugotovili, kako deluje ta tehnika, če opravite naslednjo vajo (Vaja 30: 5 x zakaj).

Vaja 30: 5 zakaj



Tvoja naloga je, da z metodo 5 x zakaj rešiš en študijski primer.

1.4.4.9 Načrtovanje delovnih nalog

Dnevni načrtovalec je eno od najboljših orodij za sledenje dnevnim planiranim aktivnostim (Rothschild, n. d.). Vsako delo zahteva **načrtovanje** časa, iz tega sledi:

- boljši pregled nad aktivnostmi, prioritetami,
- več prostora za kreativnost,
- zavestno izogibanje stresu in njegovim posledicam,
- pridobitev več prostega časa in
- doslednejše doseganje svojih ciljev.

Dnevni načrtovalec od nas zahteva napraviti **seznam vseh nalog**, posebej pa pregledati, ali seznam vsebuje tiste zadolžitve, ki bodo pomagale uresničiti poglobitveni namen našega dela – razvoj in uresničevanje ciljev. Ko imamo ta seznam, lahko nadaljujemo tako, da zadolžitve **razdelimo v dve skupini** (Raspor in Macuh 2016):

- **kreativne** – pomagajo uresničevati resnični namen našega delovnega mesta in

- **rutinske** – pomagajo, da delo poteka tekoče.

Kreativne (pozitivne) naloge so tiste, ki jih moramo opravljati, da bi zadostili resničnim namenom našega delovnega mesta, rutinske pa tiste, s katerimi se moramo dnevno ukvarjati, da delo poteka tekoče. Neorganizirani ljudje so v nevarnosti, da porabijo ves razpoložljivi čas za uresničevanje rutinskih nalog.

Vedno je treba načrtovati pisno, in sicer:

- neopravljene naloge iz prejšnjega dne;
- nova dodatna dela;
- roke, ki se jih morate držati;
- telefonske pogovore in korespondenco;
- redne naloge.

Pomembno je, da naloge načrtujemo/planiramo tako, da se lahko hitro najdemo. Zato je poleg delitve iz zgornje preglednice (Tabela 2: Matrika za postavljanje prioritet) zaželeno, če uporabljamo čim več različnih barv:

- rdeča – tiste obveznosti, ki zahtevajo veliko priprav in so nujne (iz kvadranta I.);
- zelena – dejavnosti za načrtovanje (iz kvadranta II.) in ohranjanje življenja;
- vijoličasta – razgovori s sodelavci, s katerimi iščemo nove rešitve (iz kvadranta II.), ne spadajo pa v okvir nalog za delegiranje ali časa za razmislek – tiha ura;
- oranžna – sestanki v podjetju, ki se jih moramo udeležiti, vendar nimamo pomembnih zadolžitev (iz kvadranta III.);
- rumena – npr. sestanki, ki so v drugih mestih in zahtevajo predčasno pripravo in pravočasen odhod (kvadrant I.);
- modra – druge obveznosti, za katere pa ni nujno, da so opravljene (iz kvadranta IV.) itd.

1.4.5 Dnevno planiranje

Čeprav bi morali izhajati iz življenjskih ciljev, bomo za potrebe podjetja vse skupaj obrnili na glavo. Naši življenjski cilji v podjetju namreč izhajajo iz vizije in strategije podjetja ali univerze, ki jo vnaprej predpišejo lastniki. Če pri njenem nastajanju nismo sodelovali, se ji moramo podrediti. Pomembno je, da ne planiramo zgolj časa, ki ga bomo preživeli v prostorih delodajalca, ampak da začnemo upravljati celoten čas, ki nam je na razpolago.

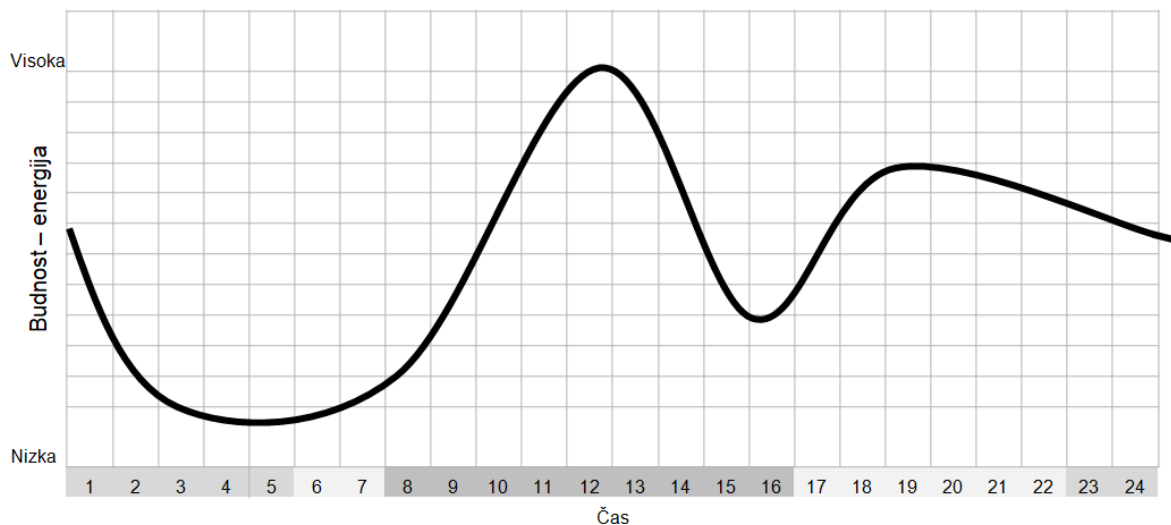
Pri študiju je nekoliko drugače. Večinoma smo sami tisti, ki si postavljamo cilje in vizijo. Seveda mora biti ta vizija blizu vizije univerze. Ne moremo pričakovati, da bomo postali možganski kirurgi, če pa smo se vpisali na gradbeno fakulteto.

Popolnoma drugače je, če smo podjetniki. Takrat v celoti sledimo svoji viziji: Kje smo in kaj bi želeli postati.

Dnevno planiranje je pomembno, da imamo jasen pregled nad nalogami za posamezen dan. Zahtevajo podrobno planiranje (Vaja 31: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti) vsaj na 30 minut natančno. Praviloma naj bi za naslednji dan planirali ob zaključku dela oziroma zvečer. Zjutraj naj bi naloge samo še preleteli in jih dopolnili, če je prišlo do kakšnih sprememb. Pomembno je tudi, da si pustimo dovolj časa in prostora za nepredvidene zadeve in tiho uro. Ker smo opravili vajo (Vaja 29: Matrika prioritet), kjer ste razporedili vaše aktivnosti v matriko prioritet; imamo že jasno sliko, kaj praviloma počnemo v katerem obdobju dneva in katere skupine aktivnosti so tiste, ki nas najbolj okupirajo. Zato je lažje pripraviti plan dela po vnaprej znanemu šifrantu.

Vsak človek je po svoji zmogljivosti v različnih obdobjih dneva izpostavljen določenim nihanjem, ki potekajo v nekem naravnem ritmu in se jih da že vnaprej napovedati (Slika 10: Cirkadiani ritmi).

Pomembno je, da jih prej identificiramo. Praviloma imamo višek zmogljivosti pred kosilom.²⁷ Zato je ta čas pametno izkoristiti za zahtevne in velike naloge. Po kosilu sledi popoldanska utrujenost. V tem obdobju lahko delamo rutinske naloge. Ko se nam ponovno vrne zmogljivost, pa zahtevne naloge.



Slika 10: Cirkadiani ritmi

Vir: (Seiwert, 1997)

Nerealno je pričakovati, da bodo sodelavci imeli enako energijo in bodo zato tudi enako produktivni skozi celoten delovnik. To je namreč v nasprotju z naravo in cirkadianimi ritmi. Praviloma sodelavci dosežejo svojo najvišjo raven budnosti in energije nekaj ur po tem, ko pričnejo z delom. Po kosilu začne energija upadati. Najnižjo točko doseže okoli 15. ure. Ta proces velikokrat povezujemo s kosilom, ampak gre v resnici zgolj za naravni del cirkadianega procesa. Po 15. uri začne budnost zopet naraščati in doseže drugi vrh okrog 18. ure. Nato zopet začne upadati in upada skozi večer ter zgodnje jutranje ure in doseže najnižjo točko ob približno 3.30 zjutraj. Potem začne zopet naraščati med jutrom, ko doseže prvi vzpon po 12. uri (Barnes 2015). Za ugotavljanje lastnega ritma je v pomoč vaja (Vaja 31: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti). Vsekakor je dobro ugotoviti, ali smo jutranji ali nočni tip človeka in svoje aktivnosti prilagoditi temu.

Ko planiramo, si zastavljamo naslednja vprašanja (Raspor in Macuh 2016):

- Kdaj zapravljam svoj čas?
- Kdaj drugi zapravljajo moj čas?
- Česa mi ni treba opraviti, da bi pridobil čas?
- V katerem obdobju dneva sem najbolj produktiven?
- Koliko ur na dan sem produktiven?
- V katerem delu dneva sem sposoben delati in mi je omogočen mir za daljše naloge?
- V katerem delu lahko opravljam izključno krajše naloge?

Priporočilo je, da si naslednjih 14 dni spremljate in pišete, kaj delate v posameznem obdobju dneva (Vaja 31: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti). Na ta način boste dobili pregled nad vašimi aktivnostmi. Potem, ko boste imeli aktivnosti popisane, boste lahko naredili plan kako naprej.

²⁷ Kako različni smo si, pokaže že primerjava med avtorjema knjige dan ima 24 ur, saj imata različen najbolj kreativen čas: Raspor med 22. 00 in 02. 00 uro (nočni tip), Macuh pa med 06.00 in 10.00 (jutranji tip).

Vaja 31: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti



DNEVNI NAČRT				Mesec:				
				Datum:				
	Vsebina planiranega dela	Prioriteta	OK	NOVI KONTAKTI				
				Koga?	Kdaj?	Prioriteta	Opombe	OK
0,00								
1,00								
2,00								
3,00								
4,00								
5,00								
6,00								
7,00								
7,30								
8,00				NOVE DELEGIRANE NALOGE				
8,30				Komu?	Kdaj?	Prioriteta	Opombe	OK
9,00								
9,30								
10,00								
10,30								
11,00								
11,30								
12,00								
12,30				NOVE NALOGE, KI JIH JE POTREBNO IZVESTI (TO DO)				
13,00				Kaj?	Do kdaj?	Prioriteta	Opombe	
13,30								
14,00								
14,30								
15,00								
15,30								
16,00								
16,30				Statistika				
17,00								
17,30				Zasebno				
18,00								
19,00								
20,00				Dnevni cilj				
21,00								
22,00								
23,00								
24,00								

1.4.6 Mesečno/letno planiranje

Mesečno / letno planiranje je pomembno za jasen pregled nad nalogami, ki naj bi jih opravili v daljšem časovnem obdobju, saj se ne pojavljajo vsakodnevno. Zahtevajo le identifikacijo nalog in njihovo opredelitev glede na prioriteto in nosilca, zato ni potrebno podrobno planiranje (Vaja 32: Kontrolna lista mesečnega/letnega plana).

Pripravite si večmesečen pregled nad vašimi aktivnostmi. Seveda lahko kontrolno listo vedno dopolnjujete in dodajate nove aktivnosti. Gre namreč za živo stvar.

Najlažje si boste pripravili letni plan, ko bo znan študijski koledar. Tako si lahko pripravite plan za celoten študij od prvega letnika do zagovora zaključnega dela.

Vaja 32: Kontrolna lista mesečnega / letnega plana



Zelo pomembno je, da vse obsežne naloge razčlenimo do najmanjše še smiselne aktivnosti in tako izboljšamo pregled nad tem, kaj in kako bomo opravili sami, kaj in kako bomo delegirali ter koliko časa bomo porabili za te aktivnosti. Prav tako nam omogoča pregled nad tem, katere aktivnosti lahko potekajo vzporedno in katere se vežejo druga na drugo, zato jih bomo morali izvajati zaporedno.

Po tem, ko imate vse razčlenjeno in združeno po skupinah, lahko izvedete združevanje po urah in si izrišete idealen ritem dela (Vaja 33: Idealen ritem dela).

Vaja 33: Idealen ritem dela



V tem podpoglavju smo si ogledali nekaj primerov s konkretnimi nasveti, kako lahko zagotovimo celovito obvladovanje časa. Seveda lahko le-to zagotovimo, če res dobro poznamo, kakšne so lahko izgube in kako jih lahko obvladujemo. Prav temu je namenjeno naslednje podpoglavje.



- Dogovorite se s sostanovalci ali družinskimi člani o času in urniku, ki ga namenjate poslovni ideji.
- Na koncu dneva se vprašajte: Ali lahko naredim samo še eno stvar? Če je odgovor da, boste povečali svojo produktivnost.
- Vprašajte se: Ali najprej opravim najpomembnejše ali najnujnejše delo? Spremljajte svoje prioritete, da boste sledili temu cilju.
- Če se vam naloga zdi težka, začnite takoj. Polovico bitke ste zmagali že s tem, ko začnete z učenjem.
- Načrtujte čas za naloge in za zabavo.
- Projekte začnite zgodaj in ne čakajte do zadnje minute.
- Dovolite si prilagodljivost v svojem urniku.
- Izogibajte se načrtovanju, da boste lahko k učenju pristopili, kot da bi tekli maraton.
- Postavite si realne cilje.
- Vprašajte se: Kakšno nalogo lahko opravim na poti k svojemu cilju? Potem to storite!

1.5 Izgube v delovnem procesu z vidika delovnega časa

Za lažje obvladovanje izgub v delovnem procesu z vidika delovnega časa, jih moramo najprej dobro spoznati. Vsi se kdaj zalotimo, da med delovnim časom izgublamo čas. Če že to počnemo, bi bilo v redu, če bi počeli vsaj nekaj, kar nas veseli. Vemo, da temu ni vedno tako. Včasih izgublamo čas z delovnimi nalogami, ki nas niti ne veselijo, niti ne prinašajo rezultatov. Ali se sprašujete, ali naloga, ki jo opravljate, ne služi ničemu? Si belite glavo s tem, kaj bodo prinesli njeni rezultati? No, najverjetneje počnete nekaj, kar predstavlja tako podjetju kot vam izgubo časa. Opravljate nekaj zgolj zato, da je opravljeno, kar zagotovo ne sodi med produktivno preživljanje časa.

1.5.1 Tatovi časa

Za lažje obvladovanje izgub v delovnem procesu z vidika delovnega časa, jih moramo najprej dobro spoznati. Tako z naslednjo vajo (Vaja 34: Tatovi časa) ugotavljamo, kaj vam krade čas pri vsakodnevnem delu in vam onemogoča, da bi delali učinkovito.

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želeli preveriti, kaj vam krade čas pri vašem delu. Prosimo, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, **kaj vam po vašem mnenju najbolj krade čas oz. vpliva na vaše delo, da vam onemogoča izvajanje nalog.**

V vsaki vrstici s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam) označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

Vaja 34: Tatovi časa

	(1)Sploh se ne strinjam.	(2)NE strinjam se.	(3)Niti da, niti ne.	(4)Večinoma se strinjam.	(5)Popolnoma se strinjam.
	Telefon me neprestano moti in razgovori so večinoma preveč zavlečejo.				
	Pametnega telefona ne uporabljam kot orodja za poslovno komunikacijo, ampak mi bolj služi kot pripomoček za vzdrževanje stikov in socializacijo .				
	Zaradi mnogih nenajavljenih obiskovalcev od zunaj ali iz podjetja pogosto ne uspem opraviti svojega lastnega dela.				
	Razgovori trajajo predolgo in pogosto je rezultat nezadovoljiv.				
	Stalno sem dostopen za vprašanja in mnenja.				
	Razgovori se zaradi neorganiziranosti včasih zavlečejo in se prekinejo šele, ko imam naslednji obisk, študijsko obveznost ali sestanek.				
	Velike, časovno intenzivne in neprijetne naloge večinoma odlašam ali pa imam težave, kako jih izpeljati do konca.				
	Pogosto nimam jasno začrtanih prioritet (ali ciljev) in zato poskušam preveč nalog opraviti naenkrat.				
	Preveč se ukvarjam z malenkostmi , premalo pa se osredotočim na najpomembnejše naloge.				
	Svojih nalog zaradi časovne stiske pogostokrat ne opravi v roku, ker se medtem vedno pojavi vmes kaj nepredvidljivega ali pa sem načrtoval preveč naenkrat.				
	Kar zadeva preglednost in red na moji pisalni mizi (v Office okolju) in v pisarni, zaradi papirnate navlake nista ravno zgledna.				
	Dokumente arhiviram tako, da imam kasneje težave, ko želim kaj poiskati v arhivu.				
	Za dopisovanje in branje porabim preveč časa.				
	Ko dobim sporočilo, da je prišlo novo elektronsko sporočilo (tu so mišljene vse oblike), prekinem delo in se mu takoj posvetim.				
	Komuniciranje med sošolci/sodelavci je pogosto pomanjkljivo.				
	Nesporazumi, nepravočasno dokončane naloge so pogosto posledica slabega pretoka informacij .				
	Delegiranje nalog redkokdaj poteka pravilno in pogosto moram jaz urediti stvari, ki bi jih lahko opravili drugi.				
	Težko rečem NE , kadar drugi kaj hočejo od mene in zato trpi moje delo.				
	Pri mojem delu manjkajo jasno postavljeni cilji , kar pomeni, da večkrat ne vidim pravega smisla v delu, ki ga opravljam.				
	Včasih mi manjka potrebna samodisciplina , da bi tisto, kar sem si zastavil, tudi izvedel.				
	Seštejte skupno število točk				

Ker vedno ni možno zajeti vseh tatov časa, opravite še vajo 35: Kaj vam še krade čas?

Vaja 35: Kaj vam še krade čas



Napišite, kaj vam še krade čas?

V prilogi 2: Rezultati vaj izrabe časa se nahajajo rezultati vaše samoanalize.

Aktivnosti, s katerimi izgubimo največ časa, kot ugotavljajo številni avtorji (npr. Tracy, Covey), so:

- telefonski razgovori oziroma vse, kar je povezano z aparatom, ki mu pravimo pametni telefon, tablica, stacionarni ali prenosni računalnik in ki omogoča klice;
- nepričakovani obiskovalci;
- sestanki;
- krizni menedžment;
- odlašanje;
- socializacija;
- neodločnost;
- pošta;
- arhivi;
- drugo.

Glede na ugotovitve strokovnjaka za organiziranje časa M. Fortina (2005) v življenju porabimo 7 let v kopalnici, 6 let pri raznih obrokih, 5 let za čakanje v vrstah, 4 leta pri čiščenju hiše, 3 leta na sestankih, 1 leto pri iskanju stvari, 9 mesecev za odpiranje nepomembne pošte, 6 mesecev pred rdečo lučjo na semaforju, 120 ur za umivanje zob in 4 minute na dan za pogovor z zakoncem in 30 sekund na dan za pogovor z otroci. Da bi spremenili ta povprečja, se moramo naučiti obvladovati tatove časa in si postaviti jasne cilje, kaj bi želeli postati v življenju. To so bile ugotovitve v letu 2005. V letu 2020 se je razmerje zelo spremenilo in sedaj več časa porabimo za virtualno socializacijo.

Na delovnem mestu se moramo nenehno spraševati:

- zakaj sem na plačilni listi;
- za dosego česa so me zaposlili;
- kaj je moj cilj;
- kaj naj bi delal;
- katere rezultate naj bi dosegel;
- ali je to, kar delam sedaj, pomembno za dosego mojega najpomembnejšega cilja.

Največji prihranek časa je beseda »ne« stvarem, ki nas ne vodijo k našim ciljem.

Kje pa študenti izgubljajo čas? Največ časa izgubimo, če pri študiju nismo koncentrirani, imamo neurejene arhive in smo premalo poučeni o tem, kaj nam ponuja tehnologija. Ena izmed takih rešitev je program za navajanje virov, ki nam omogoča, da vire uredimo enovito. Drugo so baze literature. Ker bomo o tem več povedali v nadaljevanju, naj naprej pojasnimo izgube iz klasičnih oblik.

1.5.1.1 Telefoni

Telefonija je v zadnjih 20 letih doživela velike spremembe. Če je bilo še za devetdeseta leta značilno klicati na stacionarno številko, je danes mobilni aparat z nami povsod. Skype in druga tehnika nam omogočata brezplačne pogovore. To pa je izjemno podaljšalo dolžino telefonskih klicev. Posledično je povečalo tudi naše izgube časa. Socializiramo se povsod. Praktično si niti najbolj osnovnega obroka ne moremo predstavljati, da ne bi imeli pametnega telefona ob sebi. Kakor nam je tehnika olajšala življenje, nas je tudi zaslužnjila.

V nadaljevanju je nekaj nasvetov, kako se upreti telefonskim motnjam in ne motiti drugih (Raspor in Macuh 2016).

1. **Telefon uporabljajte kot poslovno orodje.** Pogovor končamo hitro, ne klepetamo po telefonu.
2. **Telefonske klice preverite, preden sami dvignete slušalko.** Ugotovimo, kdo kliče in zakaj. Upremo se skušnjavi, da bi govorili z ljudmi, za katere še nikoli nismo slišali, preden ugotovimo, zakaj kličejo. Še posebej, če smo prezaposleni.
3. **Telefonske klice zadržite.** Določimo ure, ko ne sprejemamo telefonskih klicev. Ne smemo postati suženj zvonečega telefona. Kadar delamo kaj pomembnega, izključimo telefon – če je pomembno, nas bodo poklicali tudi kasneje.
4. **Povejte, kdaj boste odgovarjali na klice, in preverite, kdaj lahko vi pokličete drugo osebo.** Kadar kličemo neko osebo in je ni, pustimo sporočilo in povemo, kdaj vas lahko pokliče. Če kdo kliče nas in ne moremo sprejeti klica, naročimo telefonistu ali tajnici, naj povpraša, kdaj ga lahko ponovno pokličemo.
5. **Vse telefonske klice opravite naenkrat.** To pripomore k temu, da lahko telefonske klice združimo v skupine in tako podvojimo učinek.
6. **Telefonske razgovore načrtujte vnaprej.** Nanje se pripravimo kot na sestanek. Napišemo si »dnevni red« pogovora, da ne pozabimo, zakaj kličemo.
7. **Telefonirajte, ko ste v avtomobilu,** če je to zakonsko dovoljeno in imate napravo za prostoročno telefoniranje. Posebno tisti, ki so precej časa na poti, lahko ta čas kreativno izrabijo. Vendar pazite na svojo varnost in uporabljate napravo premišljeno. Izogibajte se, da bi se preveč vživeli v pogovor in bi pozabili, da ste na cesti.
8. Ko koga kličete, ga **vprašate, ali ste ga zmotili** sredi sestanka. Tako kot nam tudi drugim ni všeč, če jih zmotimo.
9. **Preverite, ali je klic še aktualen.** Ko vračamo klic, se največkrat zgodi, da se s kreativnim odlašanjem določene naloge rešijo same in zato niso več aktualne.
10. **Natančno zapisujte stvari, ki ste se jih dogovorili** (številke, datume, ure ...), saj nam olajšajo nadaljnje delo.
11. **Poskrbite, da vas na sestanku ne bodo motili.** Če imamo pomemben sestanek, prevežemo klice (na centralo ali k sodelavcem) oziroma se umaknemo v sejno sobo, kjer ni telefona.
12. Ne nosimo prenosnih telefonov na sestanek, saj ne bomo učinkoviti. Če že pričakujemo pomemben klic, ga imejmo utišanega.
13. **Uporabljajte e-pošto namesto telefona.** Omogoča sledenje dogovorom in odgovarjanje, ko imamo čas.
14. **Največje izgube so zaradi zasebnih telefonskih klicev, e-pošte** (klepet z ženo/možem, otroki, starši, širšim sorodstvom, prijatelji in drugimi, kot so obrtniki, klici v trgovine, šole, vrtec ...), in zaradi brskanja po spletnih straneh v socialnih omrežjih ipd.²⁸

Za ostale naprave, ki omogočajo klice (stacionarni, prenosni računalnik, tablice, pametni telefoni), priporočamo, da jih uporabljamo zgolj kot poslovno orodje. Če je le mogoče, jih uporabljamo zgolj takrat, ko nam ne kradejo časa in ne motimo drugih.

1.5.1.2 Nepričakovani obiskovalci

Pogosto se dogaja, da nas kdo zmoti sredi pomembnega dela. Dobro je, da poznamo načine, kako se upreti nepričakovanim obiskovalcem. Nepričakovani obiskovalci so lahko fizični ali virtualni.

Tracy svetuje, kako ravnati s fizičnimi obiskovalci ob nepričakovanem času.

1. **Določite čas, ko ne želite biti moteni.** Kupimo znak "ne moti" in ga v času, ko ne želimo biti moteni, obesimo na kljuko vrat ter vsem povemo, da takrat resnično ne želimo, da nas kdo moti. Izklopimo telefon, e-pošto, na Skype vključimo funkcijo »nedosegljiv«.

²⁸ Kar danes omogočajo pametni telefoni.

- 2. Pospremite prihajajočega v pisarno iz pisarne.** Ko nekdo nepričakovano pride v pisarno, vstanemo, kot da se odpravljamo iz pisarne, in stojimo, dokler ga ne pospremimo do vrat in gredo tudi sami iz pisarne. Takoj, ko se ga znebimo, se lahko vrnemo v pisarno.
- 3. Ko se pogovor zavleče, recite:** »Preden greš ...«, vstanite in obiskovalca pospremimo do vrat ali pa recite: »Preden greš, bi ti rad še nekaj pokazal ...« in skupaj z njim pojdite iz pisarne ter mu nekaj pokažite.
- 4. Določite čas za obiske.** Sestanke s svojimi sodelavci organiziramo in jim povemo, da so v točno določenem času vaša vrata odprta zanje in da smo jim na voljo. Prav tako seznanimo poslovne partnerje, kdaj smo jim na voljo. Za virtualne obiskovalce uporabimo možnost, da smo nedosegljivi in jim določimo, kdaj bomo lahko stopili z njimi v stik.
- 5. Ne bodite nepričakovani obiskovalci drugim.** Na ta način ustvarjamo kulturo nepričakovanih obiskovalcev. Če že pridemo nepričakovano, vedno vprašamo, ali je pravi trenutek za obisk ali bi bilo bolje, da se oglasimo kdaj drugič. Tudi druge spodbujamo, da bodo isto vprašali nas.

1.5.1.3 Sestanki

Vprašanje je, kako se upreti izgubljanju časa na sestankih. Po definiciji so namreč sestanki čas, kjer se izgubljajo ure, da bi se privarčevale minute. Tracy navaja, da se skoraj 50 % delovnega časa porabi na sestankih – bodisi na skupinskih bodisi z enim človekom (Tracy 2005). Skoraj 50 % tega časa je zapravljanje časa. To pomeni, da je skoraj 25 % delovnega časa zapravljenega za sestankovanje, čeprav sestanki sami po sebi niso zlo, pač pa nujno poslovno sredstvo za izmenjavo informacij, reševanje problemov in pregled napredka. Ker je strošek vsakega sestanka urna postavka vseh ljudi, ki so na njem, pomnožen s številom ur, ki jih prebijejo na sestanku, je sestanke treba gledati kot investicijo in učinke primerjati s tem, kaj bomo s sestankom dosegli. Sestanki so pravzaprav zapravljanje denarja podjetja, zato jih skrbno načrtujte. V tabeli (Tabela 3: Časovne izgube na sestankih)

so predstavljene izgube v času. Tako je npr. pri 15-minutnem sestanku, kjer je prisotnih 6 udeležencev, poraba časa 90 minut. Če je sestanek neproduktiven in je bruto strošek dela posameznega prisotnega 20 evrov, znaša izguba 1.800 evrov. Sodelavce je dobro seznaniti s temi ugotovitvami, saj se bodo zagotovo obnašali bolj racionalno.

Tabela 3: Časovne izgube na sestankih

		Število udeležencev								
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trajanje sestanka v min	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300
	45	90	135	180	225	270	315	360	405	450
	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600
	75	150	225	300	375	450	525	600	675	750
	90	180	270	360	450	540	630	720	810	900
	120	240	360	480	600	720	840	960	1.080	1.200
	150	300	450	600	750	900	1.050	1.200	1.350	1.500
	180	360	540	720	900	1.080	1.260	1.440	1.620	1.800
	240	480	720	960	1.200	1.440	1.680	1.920	2.160	2.400
	300	600	900	1.200	1.500	1.800	2.100	2.400	2.700	3.000

Tudi projektni sestanki so lahko veliki porabniki časa, še posebej, če se ti sestanki razvlečejo in postanejo bolj kot ne debatni krožek. Na sestanek hodite pripravljeni in to zahtevajte tudi od drugih.

Navajamo nekaj nasvetov v zvezi s sestanki.²⁹

²⁹ Tu so mišljeni tako fizični kot virtualni sestanki.

1. **Vprašajte se, ali je ta sestanek nujen.** Veliko sestankov je nepotrebnih, saj isti cilj lahko dosežemo tudi drugače (pisno obvestilo, individualni pogovor ...). Če sestanek ni nujen, se mu izognemo. Vprašamo se tudi, ali je pomembno, da se udeležimo sestanka. Če naša prisotnost na sestanku ni nujna, potem se ga ne udeležimo. Prav tako obvestimo druge sodelavce, kadar zanje ni potrebno, da so prisotni na sestanku.
2. **Jasno določite namen sestanka in napišite dnevni red.** V enem stavku zapišemo razlog za sestanek. »Sestali se bomo, da bomo dosegli ta in ta cilj ...« V dnevni red zapišemo vse teme, ki jih bomo obravnavali in kdo naj bi o tem poročal. Dnevni red razdelimo vsaj 24 ur pred sestankom, da vsaka povabljenca oseba ve, kaj naj bi na sestanku prispevala, o čem bodo govorili na sestanku in kaj je namen sestanka. Enako velja za sestanke z eno osebo – s podrejenim, nadrejenim, stranko, članom projektne skupine, z dobavitelji itd.
3. **Določite uro začetka in konca sestanka ter nato sestanek začnite in končajte točno.** Zamudnikov ne čakamo. Predpostavljamo, da jih ne bo, in sestanek začnemo točno. V nekaterih podjetjih se ob uri, ko naj bi se sestanek začel, zaklenejo vrata.
4. **Najprej obravnavajte najpomembnejše točke.** Če zmanjka časa, imamo od sestanka vsaj 80 % vrednosti, ki vanj vključuje 20 % najpomembnejših stvari.
5. **Po obravnavi posamezne točke dnevnega reda naredite povzetek in zaključek.** Preden se preide na naslednjo točko, zapišemo, kaj smo se dogovorili in odločili v zvezi s to točko. Zato je nujno določiti, kdo bo zapisnikar.
6. Ko ste se dogovorili za neko nalogo, **takoj določite odgovorno osebo, ki bo nalogo naredila, in določite časovni rok, v katerem mora biti narejena.** Večina sestankov se zaključi brez jasnih nalog in ciljev. To pomeni, da se je čas na sestanku neproduktivno porabil. Takim sestankom pravimo debatni krožki.
7. **Vse dogovore na sestanku si zapisujte – zapisnik v 24-ih urah izročite vsem prisotnim.** Tako bodo vsi prisotni in vabljeni, ki se sestanka niso mogli udeležiti, dobili jasno sliko, kaj je bilo na sestanku dogovorjeno.
8. **Vzpostavite sistem spremljanja sklepov in stopnje realizacije le-teh.** Pomemben faktor pri izgubi časa je tudi ugotavljanje, ali je sklep že realiziran. Skrb za spremljanje prepustimo osebi, ki je dobila zadolžitev.

1.5.1.3.1 Organizacija in vodenje sestanka

Načrtovanje je prva izmed faz. Pri tem moramo imeti pred seboj jasne cilje. Dobro je treba razmisliti, koga povabimo na sestanek (kdo lahko pripomore k razrešitvi problema). Natančno je treba definirati izziv / problem. V sklop načrtovanja sodi tudi informiranje. Vsakdo mora vedeti, zakaj je vabljen, kakšen je problem in kakšni bodo cilji razprave. Na sestanek je treba povabiti prave ljudi, ki bodo lahko razrešili problem, o katerem se bo razpravljalo. Poleg tega je treba pripraviti podatke, ki bodo na sestanku predstavljeni. Le-te lahko naroči in/ali predstavi sklicatelj sestanka ali pa to poveri nekomu izmed vabljenih. V tem primeru mu mora jasno delegirati, kakšne podatke hoče in namen teh predstavitev. Ko imamo razdeljene naloge, ki jih morajo posamezniki realizirati pred sestankom, se posvetimo pripravi sestanka. Dinamiko sestanka organiziramo tako, da si točke sledijo v logičnem zaporedju. Vsekakor se čas za razpravo odmeri po pomembnosti in ne po nujnosti nalog (Raspor in Macuh 2016).

Druga faza je sam sestanek – **zgradba in nadzor**. Poskrbeti moramo, da bodo vsi vabljeni za obravnavano točko dnevnega reda najprej predstavili dokaze, potem sledi interpretacija. Šele nato pride na vrsto odločitev (sklep). Pomembno je, da se prisotnim ne dovoli preskakovati tega zaporedja. Čeprav se morda zaradi tega izgubi kakšna podrobnost, je treba skrbeti za optimalno izrabo časa (80 / 20) za posamezno točko.

Zadnja faza je **povzetek vsega in zapis**. Pomembno je narediti povzetek vseh odločitev, jih zapisati v vsem prisotnim razumljiv jezik, določiti imena in naloge, roke za izvedbo ter kako se bo spremljalo sklepe.

1.5.1.3.2 Obvladovanje udeležencev

Posebna motnja so tudi udeleženci na sestankih. Seveda gre za podobne motnje tudi pri drugih razgovorih. V nadaljevanju bomo temu dali večji poudarek, saj se prav na sestankih srečujemo z največ sodelavci naenkrat.

Pomembno je, da zna vodja sestanka združiti skupino. Pri tem lahko uporablja naslednje tehnike za nadzor »napadalnosti«. Dovoliti mora, da se prisotni »izkašljajo«. Včasih je že dovolj, če lahko izrazijo svoje mnenje. Paziti mora le, da se držijo teme, ki se obravnava. Do »kašljanja« mora ostati nevtralen in poskrbeti, da se v pogovor vključi vse. Le tako bo prišlo do prave izmenjave mnenj. Kljub vsemu ne sme dovoliti, da bi postali kritizirali kar povprek, zato jih mora usmerjati, da se držijo dejstev.

Naslednje, kar je pomembno, je, da se vsi osredotočijo na delo. Vodja mora biti pozoren na vsako malenkost na sestanku. Zato je dobro, če se sestanek bodisi snema bodisi pa prepusti pisanje zapisnika nekomu drugemu. Ker smo danes vsi dovolj računalniško pisarni, če ne gre za »reprezentančne« sestanke, naj bi si prisotni sami pisali zapisnik. Sicer pa je lahko zapisnikar tudi tajnica. Tako bo zabeležena vsaka podrobnost, ki bi lahko kasneje koristila razjasnitvi. Vodja je pozoren tudi na neumestne pripombe, ki jih pravočasno izloči. Čeprav je v razpravah dovoljena določena svoboda, mora držati krmilo trdno v rokah in poskrbeti, da se vsi držijo teme. Razumevanje preverja tako, da zastavlja vprašanja. Šele, ko je vsem vse jasno, naredi povzetek in povzetke drugih.

Vsakdo v skupino prinaša svojo osebnost in vlogo, zato je treba aktivirati vse prisotne. Prisotni, ki se ne vključujejo v delo na sestanku, tam nimajo česa iskati. Vodja skupino aktivira tako, da zavaruje molčeče in jih izzove, da se vključujejo v razpravo. Ker so v skupini tudi verbalni nasilneži, jih mora držati pod nadzorom. Preveriti je treba mnenja vseh. Več kot bo zamisli o problemu, bolje in lažje se bo skupina prikopala do rešitve. Pomembno je zbrati čim več zamisli in jih zapisati, smiselno pa shraniti dobre ideje, tudi tiste, ki se ne nanašajo na konkreten problem. Vodja jih ne sme zadušiti, saj drugač sodelavci novih idej ne bodo »prinesli« na sestanek.

1.5.1.3.3 Delegiranje

Drucker pravi, da se menedžerji navadno osredotočajo na vodenje drugih ljudi. Toda drugih se ne da voditi, če menedžer ne zna voditi najprej samega sebe. Najbolj bistven vitalni vir, ki ga ima kot vodilni in kot menedžer, je on sam.

Delegiranje pomeni prenos naloge v samostojno izvajanje. Poleg naloge, ki jo delegiramo, moramo zagotoviti tudi pristojnosti za izvajanje le-teh. Nadalje avtor navaja, da je razlika med uspešnimi in povprečnimi organizacijami v tem, da znajo ljudje, ki vodijo uspešne organizacije, voditi predvsem sebe. Za spodbudo sodelavcev k najboljši storilnosti moramo najprej odkriti področja, na katerih se organizacijske potrebe in cilji prekrivajo s posameznikovimi potrebami, cilji in sposobnostmi. Nato lahko oblikujemo dogovore »zmagam – zmagaš«. V njihovem okviru bodo sodelavci lažje delovali in nadzirali.

Delegiranje je potrebno zaradi: razbremenitve vodje tima in razdelitev nalog, povečanja učinkovitosti in delitve dela, povečane samostojnosti sodelavcev ter večje motivacije sodelavcev. Delegiranje je zato eden od najbolj učinkovitih načinov, kako privarčevati čas.

Pravila delegiranja:

- Kaj je treba narediti (vsebina)?
- Kdo naj to naredi (osebno)?
- Zakaj naj to naredi (motivacija, cilj)?
- Kako naj to naredi (obseg, podrobnosti)?

- Kdaj naj to naredi (roki)?

Poverjanje nalog sodelavcem terja načrtno in premišljeno delovanje. Za preproste naloge je treba načrtovati le nekaj minut, bolj zapletene pa terjajo več časa.

Pri poverjanju nalog mora vodja najprej obvladati nekatera čustva, kot na primer: strah pred izgubo nadzora nad nalogami; obžalovanje, ker bo moral opustiti tiste naloge, ki jih je zelo rad opravljal; strah pred tem, da ga sodelavci ne bodo več marali oziroma ga bodo začeli celo sovražiti, če jih bo obremenil z novimi delovnimi nalogami. Poleg čustev je prisotna še t. i. zmota o vseomogočnosti – prepričanje, da bi vse to lahko bolje opravil sam. S poverjanjem nalog sodelavcem lahko vodja med drugim tudi pridobi čas za pozitivna kreativna dela.

Pri poverjanju nalog sodelavcem mora vodja upoštevati več stvari, in sicer (Raspor in Macuh 2016):

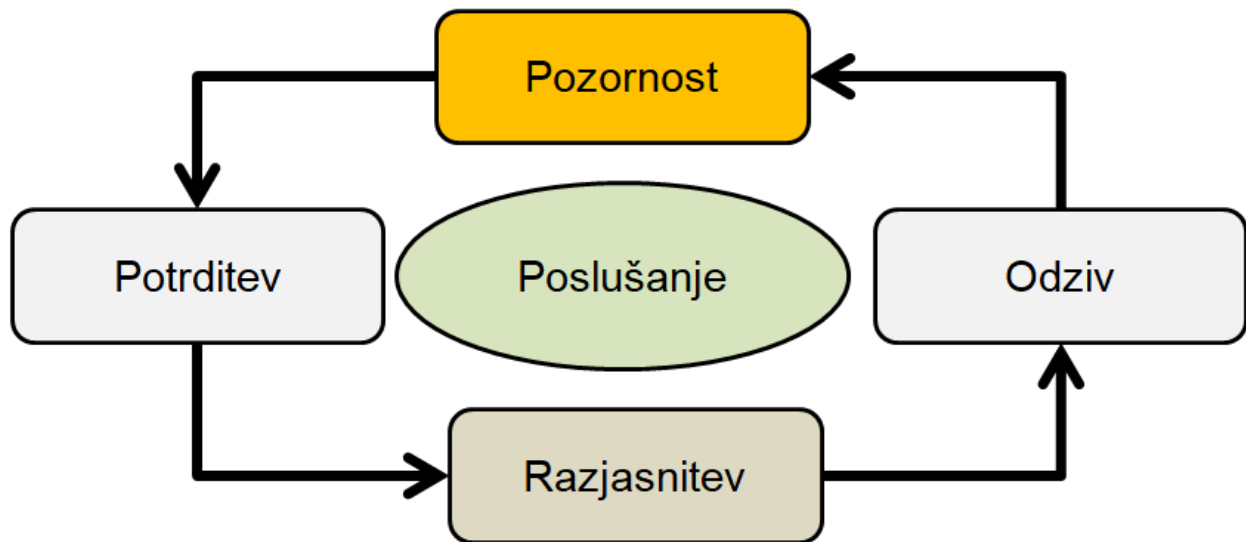
- **katere** delovne naloge bo poveril drugim izvajalcem (rutinska opravila; tista opravila, ki jih sam ne mara; tista, za katera je sam najmanj usposobljen; naloge, ki bodo sodelavce obogatile z izkušnjami; take naloge, ki bodo popestrile njihovo rutinsko delo ipd.);
- **kdo** bo opravil posamezne naloge – treba je določiti konkretne izvajalce posameznih nalog;
- **informirati in izuriti** sodelavce, ki bodo prevzeli naloge – osebe je treba naučiti opravljati posamezne naloge in jih uvesti v delo (nujen je osebni pogovor z vsakim sodelavcem, ki bo prevzel določeno nalogo);
- **določiti** je treba **pristojnosti**, ki se prenesejo na posameznega izvajalca (povezano z zaupanjem izvajalcu in zapletenostjo naloge);
- obvestiti je treba ostale sodelavce o spremembi;
- **spremljati** je treba **napredovanje** sodelavcev pri novih delovnih zadolžitvah (sklicevati sestanke, izdelati sistem meril delovne uspešnosti ipd.);
- **vodja** mora biti na voljo **z nasveti**;
- **preverjati** je treba **ključne točke** – tisti, ki je naloge poveril, mora aktivno preverjati poglobljene točke uspešnosti opravljanja poverjene naloge.

Postavlja se vprašanje, kako priti do učinkovitega delegiranja. Tracy predlaga naslednjih sedem ključev učinkovitega delegiranja (Tracy 2005).

1. **Uskladite zahteve naloge s sposobnostmi posameznika.** To ne pomeni, da vodja sodelavcem ne sme dati nalog, ki so večji izziv, ampak jim ne sme delegirati nalog, ki so zanje tako težke, da jih ne morejo narediti, ali tako lahke, da nimajo motivacije. Če jim delegira preveč zahtevno nalogo, jih lahko zavre in jih kasneje ne bo mogel razviti, da bi sprejemali zahtevne naloge.
2. **Delegirajte postopoma, da tako zgradite sposobnosti posameznikov.** Šele ko vodja ugotovi, da je posameznik sposoben rešiti nalogo določene zahtevnosti, mu delegira novo, bolj zahtevno. Velja pa pravilo, da se delegira vedno bolj zahtevno nalogo.
3. **Dodelite celotno nalogo.** Oseba je najbolj motivirana, če ima od začetka do konca popoln nadzor nad nalogo. Dodajanje naloge vzbudi pri sodelavcu sum, da mu vodja ne zaupa v celoti.
4. **Delegirajte z namenom doseganja vnaprej opredeljenih določenih rezultatov.** Tistemu, ki vodja nalogo delegira, mu mora jasno sporočiti, kaj se od njega pričakuje.
5. **Delegirajte s sodelovanjem in s pogovorom z drugimi.** Obstaja neposredna povezava med količino časa, ki ga oseba porabi za razpravljanje in razčiščevanje naloge z neposrednim vodjem, ter zavezanostjo, da nalogo pravilno izvede. Tu naj vodja ne varčuje s časom, saj je vložen čas dejansko investicija, ki se bo hitro povrnila.
6. **Delegirajte pristojnosti sorazmerno z nalogo.** Vodja naj vnaprej opredeli, katera sredstva bodo na voljo za opravljanje naloge, da pozneje ne bo nesporazumov. Poleg tega mora povedati, kakšne pristojnosti ima za odločanje. Le tako se bodo sodelavci jasno zavedali svoje odgovornosti.
7. **Ko delegirate nalogo, osebo pustite pri miru.** Nenehno zahtevanje povratnih informacij, podajanje komentarjev in predlogov vpliva na sodelavčevo nižjo motivacijo. To povzroči, da je naloga pogosto delegirana nazaj k vodji in jo ta bodisi v celoti bodisi po delih prevzame v izvedbo.

1.5.1.3.4 Poslušanje

Najmočnejši člen v verigi, ki povezuje ljudi med seboj, je veščina poslušanja. Ker se včasih ne poslušamo, to pripelje do izgube časa, saj se bodisi nismo slišali bodisi smo se slabo razumeli. Na sliki (Slika 11: Večstopenjski model poslušanja) je prikazan večstopenjski model poslušanja, ki vključuje elemente pozornosti v primeru jasnosti potrditve, v primeru nejasnosti pa sledi razjasnitev. Zato je zelo pomemben odziv sogovornika, da se vse nejasnosti razčistijo.



Slika 11: Večstopenjski model poslušanja

Vir: (Shapiro, 2002)

Pomembno je vedeti, kaj ni poslušanje. Poslušanje sogovornika zagotovo ni polovično poslušanje, ko to počnemo zaradi vljudnosti in ker to delajo »dobri, prijazni in prijetni ljudje«. Prav tako ni poslušanje polovično poslušanje, ker ne vemo, kako bi se uspešno izvlekli, ne da bi sogovornika prizadeli ali užalili. Sledi pretvarjanje, kot da nas nekaj zanima, pa nas v resnici ne, in komaj čakamo, da se bo pogovor zaključil. Spet drugi poslušalci iščejo šibke točke v pogovoru z namenom, da bi na vsak način imeli vedno prav. To imenujemo poslušanje zaradi priprave streliva za napad. Velika napaka je tudi poslušanje z namenom iskanja ene same informacije na račun vsega drugega. Skratka, iščemo potrditev o nečem, kar smo vedeli že vnaprej. Dostikrat se v mislih pripravljamo z naslednjo pripombo, medtem ko druga oseba govori. Od sogovornika se tudi pričakuje, da je aktiven poslušalec in sogovornik, zato tudi nepremično sedenje z zaprtimi usti ni to, kar bi si od sogovornika želeli.

1.5.1.4 Krizni menedžment

V vsakem podjetju, še toliko bolj pa pri oblikovanju poslovne ideje, se zgodi, da prihaja do občasnih kriz. Če je kriza dvakrat do petkrat na leto, je obvladljiva. Ponavljanje iste krizne situacije je znak slabega menedžmenta in neučinkovite organizacije. Če se določena krizna situacija ponavlja, je pomembno, da menedžment oz. študent razmisli o sistemu in se vpraša, zakaj se to dogaja, in nato določi potrebne korake za to, da se situacija ne bo več ponovila. V primeru, da podjetje in posamezniki zapadajo iz krize v krizo, je to kriza vodenja. V tem primeru podjetje potrebuje bolj celovito »zdravljenje«. Postavlja se vprašanje, kako ravnati v primeru nepričakovanih kriz. Dejstvo je, da so nepričakovane krize velik tat časa tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Najlažje se jim izognemo tako, da se že vnaprej vprašate: »Kaj gre lahko narobe in kaj storiti, če bo narobe tudi šlo?« ali »Kaj je najslabša stvar, ki se lahko zgodi čez tri, šest, devet ... mesecev? Katere možne krize se lahko pojavijo?«

Ena od značilnosti dobrih vodij je, da pogledajo vnaprej in ocenijo, kaj vse gre lahko narobe ter vnaprej načrtujejo, kaj storiti v tem primeru. Če delujejo permanentno na vsebinah iz kvadranta II., je manjša možnost, da bodo zašli v krizo. Še vedno lahko pride do elementarnih nesreč, na katere je vpliv zanemarljiv le v preventivi.

Če pride do nepričakovane krize, se vodje lahko držijo naslednjih korakov (Raspor in Macuh 2016).

1. **Preden kaj naredite, se ustavite in premislite.** Vodja naj se umiri in ostane objektivni. Rek »ko je največja sila, je treba za trenutek obsedeti« največkrat drži. Šele ko bo dobro razdelal problem, bo lahko objektivno pristopil k njegovi rešitvi.
2. **Kadar koli je mogoče, nalogo oziroma odgovornost delegirajte.** Naloga vodje je, da se ukvarja z nalogami iz kvadranta II. Krize pa spadajo v kvadrant I. Bolj kot se bo vodja ukvarjal s krizami, manj se bo ukvarjal s preprečevanjem le-teh.
3. **Preden kaj naredite, zapišite, kaj je bistvo krize.** Tako bo vodja ostal miren in objektivni, vedel bo točno, kje je in kaj je treba narediti.
4. **Zberite dejstva.** Kaj se je zgodilo, kdaj, kje, kako, zakaj, kdo je bil udeležen ...
5. **Razvijte takšen sistem reševanja kriz,** da jih lahko reši vsaka oseba, tudi kadar vodje ni. To je še posebej pomembno, kadar imajo krizne situacije tendenco ponavljanja.

V primeru krize se moramo ustrezno odzvati in uvesti postopke preobrata podjetja v krizi. Začne se s tem, kaj narediti, ko se v podjetju pojavi kriza, stopnje kriz, analize kriz in krizni menedžment. Kriza podjetja je obravnavana kot proces, ki ne nastane čez noč, kar omogoča spoznavanje problemov prek ustreznih znakov kriz. Ti so povezani z odgovarjajočimi vzroki, kar omogoča sestavljanje katalogov znakov krize in pravočasno ugotavljanje težav, zakaj je do krize sploh prišlo. Situacija v kateri se nahajamo je zagotovo krizna. Kolikšen vpliv bo imela na lojalno in globalno gospodarstvo si sploh ne znamo predstavljati. Zato bodo morala podjetja hitro odreagirati in ustrezno nasloviti svoje sodelavce, kupce in dobavitelje. Morda je pri preobratu iz krize nepomembnejše krizno komuniciranje. Gre za način ako znamo deležnike prepričati da bodo naše aktivnosti prinesle ustrezne rezultate, ki bodo za njih ugodni. Mnoga podjetja pri kriznem komuniciranju dajejo prednost ravno imidžu, kar pomeni, da bodo njihova sporočila, ki so včasih lahko tudi neresnična, v javnosti skušala ohraniti ali celo povečati ugled podjetja. Z vzroki in samimi napakami se bodo ukvarjali znotraj organizacije. Kriza povzroči spremembe, včasih celo preobrat. Zavedati se je treba, da vse spremembe niso slabe. Krizna situacija je lahko tudi priložnost za podjetje, da spremeni navade in razmišljanje. Zato jo je potrebno vzeti tudi kot obdobje izzivov, ko se podjetje sicer sooči z negativno situacijo, a hkrati prevetri, običajno neuspešne smernice organizacije. Zaznavanje krize je odvisno tudi od tega, kakšni so zaposleni. Če je več tistih, ki jih manj vodi razum in bolj čustva, se lahko zgodi, da krizna situacija kar hitro postane več, kot je sicer. To ne pomeni, da so čustveni ljudje v takih situacijah odveč, ravno nasprotno. Ko je potrebno obvestiti javnost in pripraviti informacije, ki jih bodo posredovali mediji, lahko ravno kanček čustvenosti in skrb za javno dobro, zaposlene in organizacijo, reši podjetje in ohrani njegov ugled.

1.5.1.5 Odlašanje

Če je odlašanje ena od prirojenih človeških slabosti, je na drugi strani tudi ustrezno orodje za to, da prepustimo, da se naloge rešijo same – po naravni poti. Treba je le ugotoviti, kdaj si to lahko privoščimo. Če imamo kakšno nevarno bolezen, zagotovo ni primerno, da odlašamo z odhodom do zdravnika. Prav tako bosta požar ali poplava v podjetju zahtevala takojšnjo reakcijo. Zato je dobro, da znamo razločiti med nujnim in pomembnim (Raspor in Macuh 2016).

Tracy navaja naslednjih 16 najpomembnejših tehnik premagovanja odlašanja.

1. **Mislite na papirju.** Vnaprej naredimo seznam vseh nalog. Razdelimo naloge na manjše dele. Proces lahko tudi narišemo v diagramu poteka procesa.
2. **Pripravite si vse potrebne stvari in orodja,** ki jih potrebujete pri delu, da ne bo treba vstajati, dokler delo ne bo končano.

3. **Nalogo začnite z majhnim korakom.** Pravilo 80 / 20 pravi, da je prvih 20 % naloge pogosto vrednih 80 % vrednosti naloge. Ko se naredi majhen korak za začetek naloge, se potem lažje nadaljuje.
4. **Nalogo razstavite na majhne koščke in jo delajte košček za koščkom.** To še posebej velja za velike naloge, ki zahtevajo vsakodnevno delo, kot je študij, učenje jezikov ipd.
5. **Tehnika švicarskega sira.** Nalogo razbijemo na manjše dela, izberemo del s točno določenim časom (npr. 5 minut) in ga nato opravimo, pri čemer ne razmišljamo o nalogi kot celoti.
6. **Začnite »od zunaj« in najprej dokončajte manjše naloge.** Včasih je treba narediti več stvari, da bi lahko začeli delati bistvo naloge. V tem primeru najprej naredimo manjše naloge, ki pomagajo premagati odlašanje, in se nato soočimo z večjimi.
7. **Začnite »od znotraj« in najprej naredite večje naloge.** Pregledamo svoj seznam nalog, potrebnih za dokončanje nekega dela, in se vprašamo, katera naloga je največja in bo vzela največ časa ali napora. Nato se prisilimo, da z njo začnemo in jo tudi dokončamo. Vse ostale naloge bodo v primerjavi z njo videti lažje.
8. **Najprej naredite naloge, ki vam vzbujajo največ strahu oziroma so vam najbolj neprijetne.** Običajno se nanašajo na nekoga drugega oziroma so povezane s strahom pred neuspehom ali zavrnitvijo.
9. **Dan začnite z najbolj neprijetno nalogo.** Najbolje jo je opraviti že na začetku dneva in ne odlašati z njo.
10. **Pomislite na negativne posledice,** ki bodo nastale, če dela ne boste naredili. Tako strah kot želja sta velika motivatorja za to, da nalogo naredimo.
11. **Pomislite, kakšne koristi boste imeli od opravljene naloge.** Zapišemo vse koristi, ki jih imamo od pravočasno opravljene naloge. Več ko imamo koristi, bolj smo motivirani za dokončanje naloge.
12. **Določite 15-minutne časovne bloke, v katerih boste delali na projektu.** Da bo ta tehnika delovala, se je treba dogovoriti za »sestaneke s samim seboj« in to zapisati. Ko pride ta čas, pripravimo vse potrebno in začnemo z delom. Če po 15 minutah ugotovimo, da delo lahko nadaljujemo, ga nadaljujemo, sicer pa si rezerviramo nov termin. Pomaga tudi, če si navijemo uro v intervalih. Dokler nas ura ne opozori na pretek časa, namenjenega delu, za nobeno ceno ne zaključimo dela.
13. **Odložite se, da se ne boste obremenjevali s tem, če dela ne boste naredili popolno.** Pomembno je, da začnemo z delom. Napake bodo in popravke lahko naredimo kasneje. Nič ni bilo že prvič narejeno popolno.
14. **Izberite področje, na katerem vas odlašanje najbolj prizadene in najbolj ovira.** Naredimo seznam vseh področij, na katerih odlašamo in jih razvrstimo po prioritetah. Nato se najprej osredotočimo na samo eno področje, kjer premagovanje odlašanja lahko največ doprinese k uspehu. Vedno najprej začnemo z najtežjo nalogo.
15. **Razvijte sposobnost, da nalogo zaključite.** Ko začnemo z nalogo, jo delamo toliko časa, dokler ni popolnoma končana. Zadnjih 5 % naloge je pogosto tistih, ko mislimo, da lahko upočasnimo, ker smo že »blizu konca«.
16. **Ohranite hiter tempo dela.** Hodimo, premikamo se, pišemo, reagiramo hitro. Zavestno pospešujemo hitrost delovanja. Tako začutimo večje zaupanje vase in v svoje sposobnosti, hkrati pa v krajšem času naredimo več.

1.5.1.6 Socializacija

Človek je družabno bitje. Čredni nagon ga podzavestno sili k druženju. Na osnovi tega je tudi toliko sestankov. Druženje predstavlja, prav tisto nepotrebno, eno izmed glavnih izgub v poslovnem procesu. Posebna oblika socializacije je socializacija po družabnih omrežjih. Postavlja se vprašanje, kako se upreti druženju in klepetanju z drugimi ljudmi. Popolnoma se temu ne bomo mogli nikoli izogniti. Če pa imamo pred očmi, kako lahko to slabo vpliva na kariero, ga bomo lahko vsaj delno omejili.

1.5.1.6.1 Socializacija med službenim časom

Druženje in klepetanje z drugimi lahko onemogoči delavčevo kariero, če postane znan po tem. Večina ljudi zapravlja čas in dela daleč pod svojimi sposobnostmi, zato imajo dovolj časa za druženje in klepetanje. Seveda ga imajo tudi nesposobni vodje, ki tega ne znajo opaziti. Vodja mora znati ugotoviti, kdaj je socializacija prerasla zdravo in dopustno mejo.

Med klepetanje in debatiranje spada tako »žlobudranje v prazno«, opravljanje, obrekovanje, razprave o politiki, športu oziroma čemer koli (neslužbena tematika), dokazovanje sodelavca drugim, da ve nekaj več kot oni (prerekanje) ter pritoževanje čez šefa, nekatere sodelavce, poslovne partnerje, življenje nasploh, kar koli (sosedo, partnerja, otroke, sorodstvo ...). Debatna poleg same izgube časa škoduje tudi drugače, saj se z njo spušča na področja, o katerih naj ne bi razpravljali v službi.

Nekaj nasvetov. Z drugimi se družite in klepetajte med odmori, ob kosilu, po službi ... Če se preveč zapletete v pogovor in vidite, da se ta ne bo končal hitro, si recite: »Nazaj na delo!« ali pogovor prekinite: »Moram nazaj na delo.« Vedno se sprašujte, ali je to tisto, za kar ste plačani, ali bi to počeli, če bi bil ob vas nadrejeni, ali bi to počeli, če bi delali za svoje podjetje ... Če tega v prisotnosti nadrejenega ne bi delali, je to verjetno tisto, zaradi česar vas niso zaposlili. To velja tudi za lastno podjetje. Izjema v zvezi z druženjem je komunikacija s strokovnimi sodelavci, vendar mora biti pogovor osredotočen na rezultate, ki se jih želi doseči, in ne na klepet o nogometni tekmi ali počitnicah.

Vodja mora znati pravilno združiti svoje sodelavce. Določi uro, ko se zjutraj dobijo za 10 minut na kavi, si povedo kaj spodbudnega in gredo nazaj na delo. Take prekinitve so lahko celo koristne, saj prinesejo nove ideje in povežejo sodelavce. Vodja lahko temu nameni pet minut časa pred formalnim začetkom sestanka. Poleg tega se lahko skupaj organizirajo in gredo na kakšen izlet, ogled tekme, piknik ipd. Tam si lahko v miru vse povedo.

Pri študentih in start up podjetjih obstaja ena specifičnost, da imajo bistveno več časa za socializacijo med pavzami, ki razmejujejo predavanja. Prav tako pa poteka socializacija med samimi predavanji. Ta socializacija je lahko fizična ali virtualna. Lahko je klepetanje in motnja ostalih, ki bi želeli predavanja poslušati. Lahko je virtualna, kjer dajejo vtis, da poslušajo predavanja, a v resnici pošiljajo poročila in objavljajo novice po družabnih omrežjih. Ne eno ne drugo ni dobro za študenta. Bolje bi bilo, da bi bil na predavanjih prisoten in sledil predavanjem, saj bi tako porabil manj časa v zasebnem času.

1.5.1.6.2 Socializacija v zasebnem času

Velik kradljivec časa je tudi pretirana socializacija v prostem času. Tudi tu si moramo dati neke omejitve, koliko časa si lahko dovolimo, da bomo po nepotrebnem potrošili za druge. Na socialnih omrežjih si lahko damo dnevni limit. To zapišemo v kazalnik in se tega potem tudi držimo. Seveda ne pomeni, da moramo postati popolnoma asocialni. Še vedno se moramo družiti, saj je človek bitje, ki si želi druženja.

1.5.1.7 Neodločnost

Neodločnost stane veliko tako v denarju kot tudi v izgubi časa. Osnovno pravilo pri odločanju je, da naj bi 80 % odločitev sprejeli takoj, ko se pojavijo, samo 15 % kasneje, 5 % odločitev pa naj ne bi sprejeli nikoli. Neodločnost ima še toliko večji strošek, če so v odločanje vključeni drugi sodelavci. Še posebej pride do izraza, če se sklicuje sestanke.

Ločimo štiri tipe odločitev (Raspor in Macuh 2016).

1. **Odločitve, ki jih moramo sprejeti sami.** Te odločitve morajo biti sprejete in jih ne more sprejeti nihče drug namesto nas. Prav je, da so sprejete čim prej, najkasneje pa v 24-ih urah od seznanitve s problemom, če je treba predhodno pridobiti še kakšne podatke. Spadajo v kvadrant II.
2. **Odločitve, ki jih lahko sprejmejo drugi.** Kadar koli so negativne posledice slabe odločitve majhne, naj odločitev sprejme nekdo drug. Spadajo v kvadrant I ali III. Nalogo delegiramo in ugotovimo, ali je sploh potrebno, da smo z aktivnostmi seznanjeni. Če ni treba, na nalogo pozabimo in se ukvarjamo z drugimi pomembnejšimi nalogami.
3. **Odločitve, za katere si ne moremo privoščiti, da bi jih sprejeli.** Negativne posledice bi bile prevelike, če bi bila odločitev slaba (npr. bankrotiranje podjetja). Tudi te spadajo v kvadrant II. V tem primeru moramo iskati nadrejenega, da sprejme odločitev (npr. nadzorni svet). Potrebno je le, da zagotovimo vse potrebne informacije, da bo ta oseba ali skupina lahko določitev sprejela.
4. **Odločitve, za katere si ne moremo privoščiti, da jih ne bi sprejeli.** To so odločitve v zvezi s priložnostmi, kjer je prelaganje odločitve lahko zelo drago in kjer so pozitivne posledice za vodjo oziroma podjetje velike. Sodijo v kvadrant I., zato jih je treba sprejeti čim prej. Včasih je dobro, če poslušamo tudi intuicijo in se enostavno odločimo.

Nekaj nasvetov v zvezi z odločanjem.

1. **Kadar koli je mogoče, delegirajte odločitev drugim.** Zaradi tega se lahko posvetimo pomembnejšim nalogam. S tem delegiramo tudi odgovornost za posledice.
2. **Če se ne morete odločiti takoj, določite skrajni rok za sprejetje odločitve.** Vodja svojim sodelavcem jasno pove, da bo odločitev sprejel v roku dveh ur, do naslednjega dne do 9. ure zjutraj ipd. Včasih je koristno, da si vzamemo čas za razmislek, ki pa ne sme biti predolg, čeprav smo v sebi odločitev že sprejeli.
3. **Zberite dejstva (informacije, podatke).** Dejstva naj bodo resnična in ne predvidena ali želena. Več, ko imamo podatkov, lažje se odločimo. Včasih je dobro, da podatke križamo. To storimo tako, da nalogo za zbiranje podatkov zaupamo dvema osebama, ki ne vesta eden za drugega. Ker pa namere sodelavci kmalu ugotovijo in se temu primerno prilagodijo, tovrstne tehnike ne uporabljamo za manj pomembne naloge, ampak zgolj za strateške.
4. **Odločanje zahteva pogum, saj vsaka odločitev vsebuje določeno negotovost in z vsako odločitvijo obstaja možnost neuspeha.** V življenju je nemogoče uspeti, če nismo pripravljeni sprejemati odločitev. Pogosto je to, da sprejmemo odločitev – kakršna koli je že – bolje, kot če je sploh ne sprejmemo.
5. **Izogibajte se perfekcionizmu v odločanju.** Boljša je nepopolna odločitev, sprejeta takoj, kot pogosto boljša popolna odločitev kasneje.

1.5.1.8 Pošta

Čeprav postaja večina pošte elektronske (e-pošta), dobivamo na mizo še vedno tudi klasično pisemsko pošto (navadna pošta). Ker bomo ostale sestavine spoznali pri dokumentaciji, naj se tu osredotočimo le na to, kdaj in kako se obnašati do pošte. Klasična pošta z izjemo telegramov prihaja praviloma enkrat dnevno. Zato lahko upravljanje tovrstne pošte bolje organiziramo.

1.5.1.8.1 Obvladovanje klasične pošte

Klasično pošto prejemajo fizične osebe na dom in se dostavlja skladno z urniki pošte. Pri pošti, ki jo prejemamo na službene naslove, pa so lahko tudi izjeme. Te izjeme so večje, v kolikor gre za večjo organizacijo in imajo poleg zunanje dostave tudi interno pošto. V tem primeru naj veljajo spodnja pravila.

1. **Pošto naj se dostavlja enkrat dnevno.** Le v nujnih, izjemnih primerih naj se jo dostavlja bolj pogosto.
2. **Določite pravila, do kdaj mora biti pošta odpremljena.** To, da sodelavci ne pregledajo pošte in je ne posredujejo naprej, predstavlja zamude v procesu. Zato je prav, da postavimo jasna pravila.
3. **Vzpostavite sistem e-poslovanja.** To olajša delo in sledljivost za dokumentacijo. Obstajajo izjeme, ko moramo imeti klasične dokumente.

4. **Vzpostavite sistem predhodnega pregleda pisemske pošte.** To je še posebej možno, ko postavimo svojim sodelavcem (npr. vložišče, tajnica) jasna pravila, kako se obnašati do posamezne vrste pošte. Reklame lahko zavržejo. Opozoriti morajo, ali je kakšna pošta nujna in zahteva prioriteto obravnavo. Na ta način pridobimo filter in se ukvarjamo le s tisto pošto, ki je pomembna.
5. **Vzpostavite sistem hranjenja originalne dokumentacije.** Največkrat se zgodi, da se zaradi delegiranja naloge in kopiranje dokumentacije sled za originalnim dokumentom izgubi.

1.5.1.8.2 Obvladovanje elektronske pošte

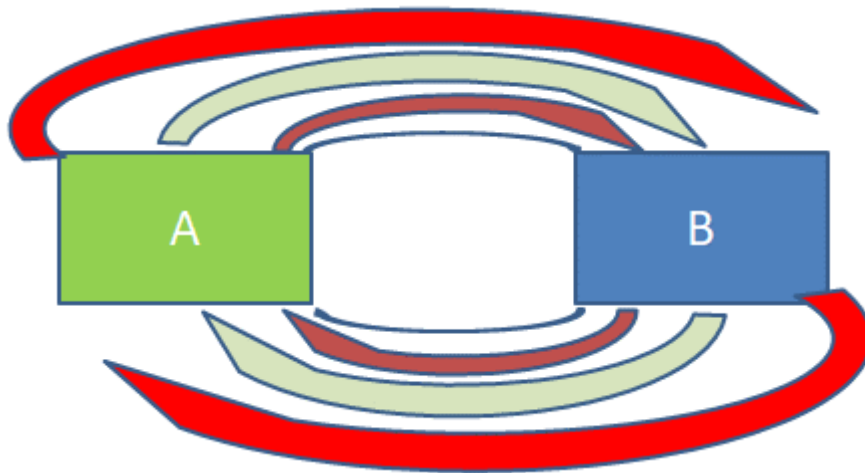
Posebnost elektronske pošte je da prihaja 24 ur, 365 dni v letu, v kolikor je delovanje serverja nemoteno. Z pojavom prenosnih računalnikov in pametnih telefonov, zato pošto prejemamo neprekinjeno. Pošiljalci pa pričakujejo, da bomo hitro odzivni. Da ne bi postali sužnji, si moramo postaviti nekatera pravila in omejitve.

1. **Uprite se skušnjavi, da greste zjutraj oz. pred spanjem pogledat pošto.** To predstavlja eno izmed največjih izgub časa. Zjutraj se je namreč po pregledu dnevnega plana in njegovi morebitni korekciji treba fokusirati na pomembne naloge, ki so največkrat tudi neprijetne. Zvečer pred spanjem pa je lahko kakšna informacija stresna. Kljub temu, da ne boste mogli nič narediti, vas bo obremenjevala in zato ne boste mogli spati. Zapomnite si, v kolikor bo kaj nujnega vas bodo poklicali.
2. **Uprite se skušnjavi, da bi brali e-slamo.** Povzroča velike izgube časa in bremeni arhive. Posebna izguba je lahko internet ali e-pošta z naslednjo vsebino: branje vicev, ogled slikic in kratkih filmčkov, ki so vam jih poslali, in pošiljanje teh filmčkov naprej svojim prijateljem, brskanje po spletu, branje in pisanje blogov, branje novic, iskanje produktov ...
3. **Izklopite funkcijo, ki vas obvešča o prejeti pošti,** medtem ko delate z računalnikom. Obveščanje povzroča motnje. Tudi na pametnem telefonu si napravite intervale, kdaj lahko prejmete pošto.
4. **Vzpostavite sistem predhodnega pregleda e-pošte.** To je še posebej možno, ko vodja svojim sodelavcem (npr. tajnica) postavi jasna pravila, kako se obnašati do posamezne vrste pošte. Pooblaščen sodelavci lahko odgovorijo na večino dopisov, vodjo pa samo obvestijo.
5. Elektronska pošta prihaja v ciklu 24 ur, zato je podvržena drugačnim pravilom. Pod elektronsko pošto štejemo tudi SMS-sporočila, ki jih dobivamo na mobilni telefon, ter sporočanje preko Skypa in socialnih omrežij.

Mladi podjetniki niso toliko podvrženi e-pošti, če pa so, je ta praviloma vezana na poslovne zadeve ali na zasebno socializacijo. V tem primeru jih je potrebno obravnavati kot motnje v procesu socializacije.

Komunikacija po elektronski pošti (Slika 12: Komunikacija po elektronski pošti) mora imeti naslednje sestavine:

- Naslov zadeve (Kratko ime).
- Pravilno navajanje pošiljalca (Podatki, da lahko prejemnih razbere, kdo je).
- Spremljanje zadeve (Vedno v e-mailu pišemo le tiste stvari, ki se neposredno dotikajo zadeve).

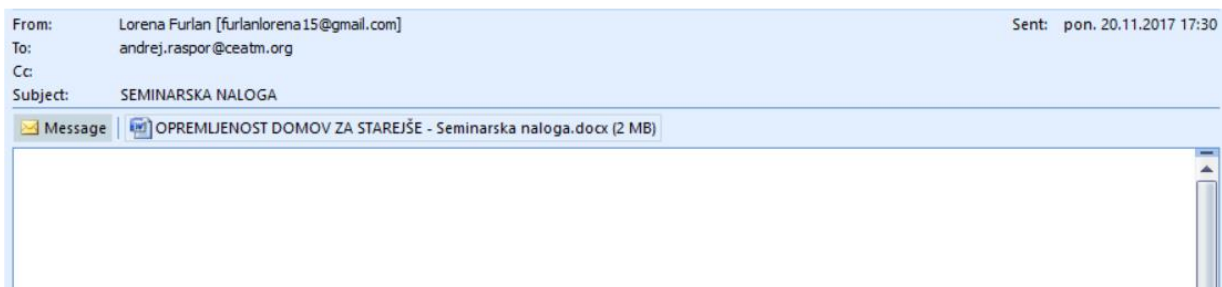


Slika 12: Komunikacija po elektronski pošti

Priložen dokument mora biti ustrezno poimenovan:

- Ustanova (Kratica).
- Predmet (Kratica).
- Ime in priimek (Polni).
- Vsebina izdelka (Kratek naslov).

V nadaljevanju navajamo primer slabe (Slika 13: Primer slabe komunikacije) in dobre komunikacije po elektronski pošti (Slika 14: Primer dobre komunikacije).



Slika 13: Primer slabe komunikacije



Slika 14: Primer dobre komunikacije

1.5.1.9 Dokumentacija

Večina papirjev, ki jih dobimo na mizo, sodi med t. i. dokumentacijo. Zato je pomembno, da znamo, ko jih dobimo na mizo oziroma po e-pošti, pravilno in hitro razvrstiti v kategorije, ki omogočajo kasnejše sledenje in reševanje nalog. Nesporno je, da je vedno večji del arhivskega gradiva tudi slikovnega. Se pa za arhiviranje le-tega uporablja dokaj podoben sistem kot za ostalo gradivo.

Dokumentirano gradivo se deli v tri dele (Raspor in Macuh 2016).

1. **Dokumentirano gradivo v reševanju.** To je gradivo, ki ga imajo (strokovni) sodelavci pri sebi, ker ga še obdelujejo.
2. **Tekoča zbirka dokumentiranega gradiva.** To je gradivo, ki je že rešeno, hrani pa se bodisi pri posameznikih, organizacijskih enotah bodisi centralno.
3. **Stalna zbirka dokumentiranega gradiva.** To je gradivo, ki je že rešeno in se v organizaciji hrani centralno v posebnih arhivih za daljši čas.

Najpogostejše razvrščanje po mapah je abecedno razvrščanje. Obstaja še geografsko, številčno, kronološko in vsebinsko razvrščanje. Tu nas zanima razvrščanje glede na kasnejše aktivnosti in izgubo časa. Nasploh je iskanje stvari (dokumentov) in stvari, ki smo jih založili, ali stvari, ki jih potrebujejo drugi in jih iščejo (mi pa pomagamo), velika izguba časa v tistih podjetjih, ki so neorganizirana.

Nekaj nasvetov, kako se lahko lotimo razvrščanja in v kakšne kategorije jih lahko razvrščamo:

- takojšnja akcija, ker sodi v aktivnosti kvadranta I. ali III;
- zgolj informacija, ki jo potrebujemo za delo – lahko jo dodamo k skupni kartoteki ali jo posredujemo naprej do osebe, ki ji je bila naloga delegirana;
- takojšnja hramba v arhiv, ker sodi k določenemu gradivu;
- v koš, ker je gradivo brezpredmetno.

Pomembno je, da vse nepotrebne dokumente čim prej vržemo stran, saj se bo sicer z njimi ukvarjal nekdo drug. Shranimo le tiste, ki jih bomo prebrali oziroma jih potrebujemo za nadaljnje aktivnosti. Hitro se odločimo za potrebno akcijo. Shranimo jih tako, da so vsi dokumenti o isti nalogi v skupni kartoteki. Če je treba, jih lahko kopiramo. Pomembno je le, da imamo vzpostavljen sistem, kje se nahajajo originalni dokumenti, če jih bomo kdaj potrebovali.

Preden kakšen dokument zavržemo, se vprašamo:

- Ali ga bomo res kdaj potrebovali?
- Bi bilo narobe, če bi ga izgubili?
- Ali kdo drug hrani kopijo?
- Ali ga potrebujemo v celoti ali delno?

Tiste, ki zahtevajo akcijo, zabeležimo (shranimo za obdelavo ali vložimo v prednostno mapo). Določimo roke za odgovor in opominjanje zamudnikov. Ostale dokumente razporedimo po prioritetah.

Pravila za spravljanje dokumentov:

- Ločiti »mrtve« dokumente od »aktivnih«.
- Ločiti kartoteke na »rutino« in »projekt«.
- Prenesti dokumente za »opominjanje« na seznam opravil v dnevnik in v sistem tekočih opravil.
- Uporabiti veliko različnih kartotečnih map.

Delitev arhivov je lahko različna: glede na vsebino (papirnati, elektronski, kombinirani), glede na namen (priročni, trajni) in pristojnosti (osebni, skupni). Vsak izmed arhivov zahteva drugačen pristop. Vsem je skupno, da moramo biti v delu z dokumentacijo dosledni, sicer kmalu pride do anarhije. To

pa povzroča velike izgube časa. Artač (1999) deli dokumentacijo na tehnično, vodstveno, kadrovske, nabavno, prodajno, proizvodno, servisno, finančno in tujo dokumentacijo.

Vedno bolj se uveljavljajo tudi različna orodja za rokovanje z dokumenti. Zadnja faza je tudi arhiviranje. Prednosti arhiviranja so v hitrejšem dostopu do podatkov, enostavnejšem in hitrejšem iskanju, varnosti ipd. Poleg tega si lahko obetamo prihranek prostora, časa in stroškov. Tu je treba paziti na sistem razvrščanja, ki se deli na skupino (npr. kadrovske zadeve), podskupine (plače, delovna razmerja, izobraževanje) in zadeve (pogodba o zaposlitvi, plan izobraževanja, odločba o plači).

Postavimo sistem številčenja dokumentov

Vsak dokument mora biti ustrezno poimenovan, da se bomo lažje znašli. Primer smo navedli pri navajanju prilog k elektronski pošti. Tu navajamo slab (Slika 15: Primer slabega poimenovanja dokumentov) in dober (Slika 16: Primer dobrega poimenovanja dokumentov) primer.

Name	Date modified	Type	Size
DAN ODPRTIH VRAT V OCEANII	15.11.2017 12:07	Microsoft Office ...	104 KB
Natalija mašera SKUPINSKA SEMINARSKA Urša	15.11.2017 12:07	Microsoft Office ...	659 KB
Natalija Mašera SKUPINSKA SEMINARSKA	6.11.2017 20:02	Microsoft Office ...	655 KB
ODPRTJE VELNES CENTRA FITHEALTH	10.11.2017 19:39	Microsoft Office ...	223 KB
Organizacija dogodka ob otvoritvi prenovljenega velnes salona	15.11.2017 12:32	Microsoft Office ...	43 KB
Priprava na odprtje posodobljenega wellness centra	10.11.2017 19:39	Microsoft Office ...	780 KB
Презентация1	10.11.2017 19:39	Microsoft Office P...	2.878 KB

Slika 15: Primer slabega poimenovanja dokumentov

Name	Date modified	Type	Size
FUDS_SP_Ana Ušaj_vseživljenjske izkušnje starejših in prenos le-teh na mlade	27.11.2017 16:28	Microsoft Office ...	1.090 KB
FUDS_SP_Kristina Rijavec_ značilnosti staranja in kakovost življenja starejših	28.11.2017 11:50	Microsoft Office ...	97 KB
FUDS_SP_Lorena Furlan_ Opremljenost domov za starejše	28.11.2017 0:30	Microsoft Office ...	2.156 KB
FUDS_SP_Matej Keka_Gambling	26.11.2017 22:32	Microsoft Office ...	115 KB
FUDS_SP_Niko Vidregar_ Vpetost domov za starejše v okolje	1.12.2017 16:39	Microsoft Office ...	777 KB
FUDS_SP_Sebastian Strašnik_Oblike oskrbe starejših izven domov za starejše	25.11.2017 19:16	Microsoft Office ...	816 KB
FUDS_SP_Tjaša Hvala_Staranje	30.11.2017 21:29	Microsoft Office ...	1.082 KB
FUDŠ_SOCIALNI M_NINA GABRŠČEK_EKONOMSKI POLOŽAJ STAREJŠIH	1.12.2017 11:00	Microsoft Office ...	783 KB
FUDŠ_SP_KARIN PREMRL_POMEN DOMOV ZA STAREJŠE V SODOBNI DRUŽBI	30.11.2017 23:57	Microsoft Office ...	735 KB
FUDŠ_SP_Manca Kosmač Vrabec_Medgeneracijsko sodelovanje v domovih za starejše	1.12.2017 8:16	Microsoft Office ...	741 KB
FUDŠ_sp_MatijaBožič_Oskrba-Starostnikov_izven_doma_upokoencev	1.12.2017 11:00	Microsoft Office ...	808 KB

Slika 16: Primer dobrega poimenovanja dokumentov

Sedaj, ko ste spoznali, kako mora biti urejen arhiv, si uredite na svojem računalniku arhiv (Vaja 36: Ureditve arhiva).

Vaja 36: Ureditve arhiva



Na svojem računalniku si uredi e-arhiv.
Postavi si hierarhijo in arhiviraj dokumente.

1.5.2 Komunikacija

Vedno pomembnejša, z vidika izgub časa, postaja tudi komunikacija, ki naj bi bila sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Komunicirati pa pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati. Pojem komunicirati izhaja iz latinske besede **communicare** in pomeni 'posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet'. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje. Komuniciranje je proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja. Seveda komuniciramo lahko tako z vidika dela kot tudi za zasebne zadeve.

V čem je razlika med komunikacijo in obveščanjem?

Pravo komuniciranje je izmenjava sporočil; učinkovito je predvsem komuniciranje, pri katerem tečejo sporočila v obe smeri – **dvosmerno komuniciranje** – poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Prejemnik naj bi sporočila pošiljatelja ne le razumel, temveč bil sposoben in pripravljen tudi na odzivanje – poznal naj bi interese, potrebe in čustva pošiljatelja. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju, ga dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja.

Pri **obveščanju** lahko rečemo, da gre za **enosmerno komuniciranje**. Sporočilo potuje samo od pošiljatelja k prejemniku – torej le v eno smer. Če je komuniciranje izmenjava sporočil, takrat enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje.

Enosmerno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno in je na videz bolj urejeno; pri dvosmernem se pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar mu daje videz neurejenosti. Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas še posebej, če je namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ob katerih ni dvomja in nerazumevanja.

Komuniciranje med dvema osebama

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to terja informiranje, dogovarjanje, vplivanje. Komuniciranje je uspešno, ko doseže zastavljen cilj. Ko neposreden prenos sporočila ni možen, informacijo najprej spremenimo v obliko, primerno za prenos po komunikacijski poti, opravimo **kodiranje**. Prenos poteka po primernem mediju; zvok, svetloba, z mehaničnimi vplivi, vonj.

Prenos omogočata oddajnik na strani pošiljatelja (npr. glasilke, vir svetlobnih odtisov, radijski oddajnik) in sprejemnik (npr. uho, oko, radijski sprejemnik) na strani prejemnika. Medsebojno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo (interpretirajo) sporočila oziroma znake, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se pogosto dogaja sočasno. Sporočilo je katerikoli besedni ali nebesedni simbol ali znak, ki ga ena oseba prenese na drugo.

Proces komuniciranja:

- porajanje misli, čustev in namen ter izbira vedenja pošiljatelja,
- kodiranje – prevajanje misli, čustev in namer v sporočilo, namenjeno drugemu,
- prenos sporočila,
- dekodiranje na strani prejemnika,
- notranjo odziv prejemnika na zaznavno sporočilo,
- porajanje misli, čustev in namen ter izbira vedenja prejemnika.

Proces komuniciranja med dvema osebama obsega 7 temeljnih korakov:

- **Namere, misli, čustva**, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
- **Kodiranje**: pošiljatelj pripravi sporočilo v obliki, primerni za prenos po komunikacijski poti.
- **Pošiljatelj pošlje** sporočilo prejemniku.
- **Prenos sporočila** po komunikacijski poti.

- **Prejemnik prejme** sporočilo in ga dekodira, interpretira pomen sporočila in si ga razloži.
- **Prejemnik se odzove** na sprejeto sporočilo, proces poteka v nasprotni smeri na enak način.

Nobeden od teh korakov ni popoln. Povsod se **pojavi šum** – pojav, ki moti proces komuniciranja (predsodki, neustrezno izražanje, predhodne izkušnje, drugi signali iz okolja ...). Vse motnje se lahko kažejo kot izgube v poslovnem procesu. Ustvarjajo stres in zaradi njih lahko prihaja do napačnih odločitev.

Motnje pri komuniciranju so predvsem tri:

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika;
- motnje zaradi nesporazumov, ko sporočilo prejemniku pomeni nekaj drugega kot pošiljatelju;
- motnje, ki nastopajo na komunikacijski poti, ko se informacije skazijo, zamujajo, se izgubljajo.

Motnje pri pošiljatelju:

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvournno;
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki ni primerna za prenos ali jo prejemnik ne zna dekodirati; sem sodijo neurejene, dolgovezna, površna sporočila;
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove interese in vrednote.

Motnje pri prejemniku:

- za sporočilo nima interesa;
- razume sporočilo, kot to ustreza njegovim interesom (razlaga po svoje);
- sporočil je preveč, ali jih ne more dekodirati;
- sporočila so preobsežna;
- zaznava v okolju sporočila, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša;
- ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika druge;
- prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja zaradi spoštovanja, strahu ali česa drugega,
- sporočila ne razume in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti:

- vse, kar prenaša komunikacijski kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj (motnje na TV, radiu, hrup v delavniških prostorih);
- prekinjen komunikacijski kanal (izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki), česar se pošiljatelj pogosto sploh ne zaveda;
- število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu (efekt telefončkov), več je vmesnih členov, večja je možnost napake.

Z igro vlog izvedite naslednjo vajo (Vaja 37: Igra telefon).

Vaja 37: Igra telefon

	Namen igre: vzpostavljanje sproščenega vzdušja v skupini. Število igralcev: vsaj 10. Igralci se posedejo v krog. Nekdo začne igro tako, da soigralcu na svoji desni le enkrat prišepne besedo v uho. Beseda nato brez vprašanj potuje proti desni in zadnji igralec jo mora glasno izgovoriti. Pogosto se zgodi, da se beseda po poti spremeni. Za težjo različico igre lahko povemo tuje besede ali nenavadne stavke. Lahko tudi povemo besedo soigralcu na desni strani, takoj nato pa še temu na levi strani, tako da se sporočili na sredini kroga prekrizata.

1.5.3 Druge izgube

Obstajajo tudi druge izgube, ki nastopajo samostojno ali pa v kombinaciji s prej naštetimi in jim je treba tudi dati določeno pozornost. Lahko gre za **neustrezno načrtovanje**, ki je posledica **slabega planiranja**. Kmalu lahko pride do tega, da ima lahko posameznik **preveč dela naenkrat**, medtem ko nekdo drug ne dela nič. Poleg slabega planiranja in kontrole je krivda tudi v **neučinkovitem delegiranju** ali pa v osebni neorganiziranosti oziroma pomanjkanju samodiscipline posameznika. Kljub vsemu je pomembno, da poudarimo, da lahko posameznik, če ima **preveč dela** (oziroma misli, da ga ima), reče predpostavljenemu, da dela ne bo mogel opraviti (skratka mora znati reči »ne«). Vodja bo ocenil, ali to drži, in ponovno razporedil delo, prioritete in resurse. Tako bo prišlo do manj nedokončanih nalog, ki ne bodo kasneje povzročale zastojev v procesu (Raspor in Macuh 2016).

Poseben kradljivec časa je **urejanje papirjev** (arhivi, pošta), ki smo ga že omenili. V času računalnikov in vseh elektronskih zapisov smo mnenja, da je dokumentov v pisni obliki manj, vendar temu ni tako. Večina od nas je še vedno prepričana, da mora biti poleg dokumentacije v računalniški obliki še dokumentacija, natisnjena na list papirja. To prinese kupe papirja brez velike vrednosti. V večini primerov imamo samo težave, kje najti pomembne listine. Izpostaviti je treba tudi nekompetentno osebo in slabo opredeljeno odgovornost ali pooblastila.

Kradljivec časa so **potovanja**. Kot pri vseh ostalih kradljivcih časa se je tudi pri potovanjih treba vprašati, ali ima sploh smisel, da potujemo. Pred vsakim načrtnim potovanjem moramo narediti plan, kaj nam bo to potovanje prineslo. Če se za potovanje odločimo, si moramo delo zasnovati tako, da nam ne bo vzelo veliko časa, ali pa, da bodo določeni elementi dela ta čas, ko bomo odsotni, v nekem izvajanju. Na ta način si lahko zagotovimo, da delo ne bo ušlo iz začrtane časovne smeri. Zelo pomembno je, da potovanja, ki jih moramo nujno opraviti, rezervirajo in uredijo drugi, npr. tajnice ali agencije. S tem, ko se ne bomo obremenjevali, kako in s kom bomo potovali, si lahko še marsikaj uredimo v zvezi s planiranim delom na potovanju.

Izgube so tudi čakanje na telefonski klic, e-pošto, faks ali pošto, da zavre voda za kavo ali čaj, kosilo ali konec delovnega dne ali planiranje in organiziranje dogodkov, ki niso povezani s podjetjem. To so lahko družabni dogodki (rojstni dnevi, obletnice, zabave ...), pristočasne aktivnosti (izlet, dopust, vrtnarjenje, gradnja hiše ...) in stvari za stanovske organizacije (za društva, zveze, organizacije ...).

V podpoglavju smo si ogledali, kaj vse predstavljajo izgube v delovnem procesu. Še vedno največjo izgubo predstavlja telefon, zato kaže biti prav z njim racionalen. Zavedati se moramo, da časa ne izgublja le eden, ampak več oseb, ko smo na sestankih ali telefoniramo. Vendar tudi drugi kradljivci časa niso nič manj poslovno škodljivi. Do **neproduktivnosti pride lahko tudi zaradi slabega čustvenega stanja**, kot so jeza, razočaranje, ljubosumje, sovraštvo ali zavist in stres.

1.6 Delo ali študij na domu

V zadnjem času je vse več dela na domu. To spodbujajo tako podjetja in tudi šolski sistemi. Razlogov, zakaj so se tako odločili, je več. Vsekakor so lahko stroški (prevoz, prostor, elektrika) eden od pomembnih faktorjev. Lahko pa so čisto različne organizacijske narave. V kolikor večino časa delaš virtualno, je vseeno, kje delaš.

Ob razvitju tehnologije se je življenjski slog ljudi izboljšal, saj so lahko začeli uporabljati računalniško tehnologijo, informacijsko – komunikacijsko tehnologijo in internetno učinkovitost za vodenje poslov (Shepherd-Banigan idr. 2016). Prihod tehnologije je močno pomagal pri naslednjem (Kumar in Aithal 2016):

- Razširjeno usvajanje tehnologije skozi inovacije in prenos tehnologije.
- Usposobljena in nadarjena delovna sila je bila ustvarja za reševanje kompleksnih težav s pomočjo tehnologije.
- Postalo je popularno posredno, vendar učinkovito komuniciranje.
- Fizična bližina je bila nadomeščena s premagovanjem hitrega dostopa do časa in razdalje.
- Informacije pridejo okoli sveta s pritiskom na tipko, hkrati pa so bile razvite možnosti obdelovanja velikega števila podatkov.
- Razvite so bile alternativne poti strukturiranja organizacije in administracije.
- Delovna sila je postala multikulturna in večjezična.
- Zabrisale so se meje med spoloma.
- Filozofija managementa ljudi na delu se je spremenila iz strogega nadzora v spremenjeno delo in fleksibilne delovne ure.
- Odnos zaposlenih se je spremenil. Želja po manj zahtevnem in hitrejšem opravljanju dela je prispevala k boljšemu sprejetju tehnologij.

V Sloveniji je v letu 2019 imelo 99 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi dostop do interneta. Računalnike, prenosne naprave ali pametne telefone, povezane z internetom, je pri svojem delu uporabljalo 52 % zaposlenih v omenjenih podjetjih; v podjetjih v proizvodnih dejavnostih je bilo takih zaposlenih 42 %, v podjetjih v storitvenih dejavnostih pa 64 %. Prenosne naprave (npr. prenosni ali tablični računalnik, pametni telefon), ki omogočajo dostop do interneta prek mobilnih telefonskih omrežij, je svojim zaposlenim dodelilo 83 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi. Te naprave je dobilo v uporabo 25 % zaposlenih v teh podjetjih. Slika 5 prikazuje odstotke uporabe interneta, glede na namen, v letu 2019.

Skratka tehnologija je zelo prisotna povsod. Na srečo, saj se sicer v času COVID-19 ne bi mogli tako hitro omejitve. Vpliv korona virusa pa se bo čutil na vseh nivojih. Zagotovo se bo moral spremeniti sistem vodenja. Vodje bodo marali obvladati več tehnik vodenja in nadzora sodelavcev na daljavo, saj je v bodoče pričakovati več tovrstnega dela. Nekaterim sodelavcem bo tak način dela zelo ustrežal (vsaj nekaj časa), drugim bo predstavljal velik stres. Tudi vodje se lahko na nove okoliščine odzovejo različno. V tem obdobju je njihova naloga organizirati delo in voditi sodelavce tudi skrb, da prepoznajo in se odzovejo na morebitne težave, povezane z duševnim zdravjem sodelavcev ter zmanjševanje vseh negativnih učinkov dela od doma. Nenadna sprememba načina vodenja je za vodje lahko zelo težka. Skrbi jih lahko zaradi motenj v procesu, za katerega so odgovorni. Nekateri vodje menijo, da morajo biti fizično prisotni, da bi bili dobri vodje, zopet drugi ne zaupajo sodelavcem, ki jih ne morejo videti.

Tako se priporoča, da ne glede to kakšen je bil dosednji stil vodenja, je dejstvo, da morajo vodje prihodnosti – vsi, brez izjeme – usvojiti nov način dela in vodenja. Uspešno delo od doma je v veliki meri (po raziskavi Gallup iz 2020 celo v 70 %) odvisno od angažiranosti vodij in njihove podpore sodelavcem. Izhajajoč iz zgornjih ugotovitev povzemamo navodila, ki vam bodo pomagala, da boste bolje vodili sodelavce, ki delajo od doma (Hickman in Ron 2019; Čič 2020):

1. **Komunicirajte odprto in pogosto:** Sodelavci, ki so navajeni delati v podjetju, se lahko počutijo odrezane od virov, informacij ali odnosov, ki jih potrebujejo za dobro opravljanje svojega dela, zato načrtujte več konferenčnih klicev. Pošljite e-pošto ali objavite videoposnetke o svojih sklepih, namerah in pričakovanjih. Odkrito in pogosto delite, kakšen je dejanski vpliv krize na vaše podjetje, in kaj lahko pričakujejo. Če tega ne storite, se bodo sodelavci preprosto obrnili na dostopno mrežo informacij – spletna mesta, družbene medije, itd.. Močno vodstvo navdihuje vse. Ne domnevajte, kako razmere vplivajo na sodelavce; dovolite jim, da delijo svoje izkušnje, dvome in potrebe, da boste lahko prilagodili svoj pristop v podpori njihovim morebitnim skrbem.
2. **Zaupajte sodelavcem:** Uspeh pri delu na daljavo je odvisen od tega, ali sodelavcem zaupate, da opravljajo svoje delo, tudi če jih ne vidite. Vodje pogosto skrbijo pomanjkanje nadzora sodelavcev, ko delajo na daljavo. Ko so sodelavci fizično prisotni, je lažje oceniti, koliko truda vložijo in kakšen rezultat ustvarjajo. Pri delu od doma je težje meriti produktivnost. Dajte sodelavcem možnost, da se izkažejo in so ustvarjalni pri svojem delu. Tako lahko naša celotna delovna kultura postane bolj vključujoča in prijaznejša različnim sodelavcem.

3. Vzpostavite **pravila sodelovanja za delo od doma**: Delo na daljavo postane bolj učinkovito in zadovoljivo, ko vodje postavijo pričakovanja glede pogostosti, načinov in časa komunikacije. Sodelavcem morate postaviti jasna pričakovanja glede delovnih ur, njihove razpoložljivosti in predvidenih srečanj.
4. **Določite smernice za delo od doma**, na primer: na e-pošto odgovoriti v 24 urah, uporabiti besedilo za nujne zadeve, postavitev ključnih projektov in rokov, čas za samostojno / mirno delo, ko ne kličemo, itd.. Vodje morajo imeti vsakodnevni stik s svojimi oddaljenimi sodelavci. Pomagajte si z orodji, ki omogočajo organizacijo dela od doma.
5. **Uporabljajte videokonference**: te imajo številne prednosti, zlasti za manjše skupine. Video konferenca udeležencem ponuja **vizualen stik**, podobnega kot bi se srečali iz oči v oči. Vizualen stik omogoča ohranjanje občutka povezanosti med sodelavci in tudi zmanjšuje občutek izoliranosti. Video je še posebej uporaben za zapletene ali občutljive pogovore, ker je bolj **oseben kot pisna ali zvočna komunikacija**.
6. **Zagotovite možnost hitrega in enostavnega komuniciranja**, tudi preko mobilnih naprav (na primer Slack, Zoom, Microsoft Teams, itd.), ki se lahko uporablja za preprostejše, manj formalne pogovore in časovno občutljivo komunikacijo.
7. **Zagotovite priložnosti za socialno interakcijo na daljavo**: Ena najpomembnejših odločitev, ki jih mora sprejeti vodja, je strukturiranje načinov, kako lahko sodelavci medsebojno komunicirajo (to je, da imajo neformalne pogovore o ne-delovnih temah), medtem ko delajo na daljavo. To velja za vse oddaljene delavce. Najlažji način za vzpostavitev neke osnovne socialne interakcije je, da v začetku skupinskih klicev pustite nekaj časa samo za t. i. »small talk« (npr. »Kaj ste počeli čez vikend?«). To pomaga zmanjšati občutek osamljenosti in spodbuja občutek pripadnosti.
8. **Ponudite spodbudo in čustveno podporo**: Zlasti v primeru nenadnega prehajanja na delo na daljavo je pomembno, da se vodje zavedajo, da to povzroča sodelavcem stres in negotovost. Zato naj vodje sodelavcem prisluhnejo, predvsem njihovi zaskrbljenosti in pomislekom ter sočustvujejo z njihovimi težavami. Če zaznate, da je vaš sodelavci v stresu in ima občutke tesnobe ali osamljenosti, jih je potrebno vprašati, kako se počutijo in kako jim lahko pomagata.

Čeprav je delo od doma v dani situaciji najboljši scenarij dela za številne sodelavce, se lahko marsikateri vodja težko spopade s takšno situacijo. Lahko se počuti, kot da nima nadzora nad situacijo ali ugotovi, da je ohranitev ravni zaupanja z oddaljeno ekipo izziv. Vendar je to prihodnost vodenja in vodje se morajo prilagoditi, da bodo razmere delovale za vse vpletene. Takih situacija bo, kot bomo videli v nadaljevanju prispevka, vedno več. Zato se je potrebno na take razmere navaditi. Vodenje tima na daljavo je tudi naložba – zelo pomembno je, kako se bodo v času, ko so sodelavci v veliki meri prepuščeni sami sebi, z zelo malo interakcije s sodelavci in vodjem, ohranjali, morda celo nadgrajevali odnosi znotraj tima in z vodjem. Ko se bodo stvari postavile na svoje mesto in bodo podjetja delovala kot običajno, bo pomembno, s kakšno energijo se bodo sodelavci vrnili na delovno mesto. Vodja lahko s svojim pristopom in odnosom bistveno prispeva, da bo ta konstruktivna, zavzetost sodelavcev pa vsaj takšna, kot je bila pred prehodom na delo od doma.

1.7 Trendi pri obvladovanju časa

V tem poglavju se bomo osredotočili na nove trende pri obvladovanju časa. Ker je to izredno dinamično področje, bo zagotovo, če že ni, vsebina poglavja najhitreje zastarela. Nove trende pri obvladovanju časa narekuje vedno nova in nova tehnologija, čeprav so osnove za izdelavo vseh pripomočkov dejansko izumili že pred več kot 2.000 leti.

Pri obvladovanju časa je zelo pomembna uporaba pripomočkov, ki bi jih lahko v grobem razdelili v tiskane in elektronske. Na pripomočke seveda ne moremo obesiti nalog in krivde, če te niso realizirane, lahko pa nam pomagajo naloge spremljati in morda v nekih primerih celo izvesti namesto nas (Raspor in Macuh 2016).

1.7.1 Tiskani pripomočki

Čeprav živimo v času, ko nam moderna tehnologija diktira tempo dela in je vstopila v vse pore življenja bomo še vedno imeli tudi klasične tiskane pripomočke. Tako kot e-knjiga ni izrinila knjige, tudi pametni telefoni ne bodo nikoli izrinili stenskih planerjev in drugih tiskanih pripomočkov za obvladovanje časa.

Dnevniki, ki jih uporabimo za označevanje časovnih terminov: predvidimo čas za pripravo in pisanje poročil, za obiske pri pomembnejših partnerjih, časovne presledke lahko izkoristimo za nenačrtne naloge ipd.

Stenski in letni planerji predstavljajo vidno informacijo, ki je strnjena in redno časovno usklajena – lahko nas opozori na možne spremembe, izpostavi vidne pomanjkljivosti ipd.

Opomniki – v njih so podatki o rutinskih nalogah, opozorila za določene spremembe ipd.

1.7.2 Elektronski pripomočki

Internet in intranet sta postala simbola za decentralizirano obliko dela in sodelovanja. Hkrati sta postala tudi prispodoba hitrega in zelo revolucionarnega razvoja. Omogočata delo na različnih lokacijah istočasno.

Elektronska pošta in povezava z mobilnim (pametnim) telefonom nam omogoča, da smo stalno na tekočem in planiramo le enkrat. Pri planiranju nalog je namreč pomembno, da nimamo več različnih baz, ki niso usklajene med seboj.

Elektronski organizatorji podpirajo mobilni informacijski menedžment z odlikami, kot so shranjevanje podatkov, imeniki, telefonske številke omrežnih skupin, valute, koledarji.

Snemalniki nam pomagajo, da lahko nalogo bolj podrobno delegiramo, če tisti, ki mu nalogo delegiramo, ni fizično dosegljiv. Poleg tega nam služijo za snemanje sej. Ni treba pisati dolgih zapisnikov, ampak se lahko osredotočimo v bistvo.

Videokonference – včasih ni smiselno, da se oseba pripelje iz oddaljenega kraja, ampak lahko opravimo videokonferenco in razjasnimo odprte dileme. To ima velik prihranek na času in stroških. Za videokonference imamo lahko kompleksne sisteme. Odvisno je, za kakšno naravo sestanka gre. Videokonference lahko potekajo tudi preko Skypa, ki je praktično zastoj in zahteva le dober internetni signal. Obstajajo tudi druga spletna orodja, npr. Moodle, ki je primeren za izobraževanje, in Zoom, ki je primeren za konference.

Popolnoma elektronsko poslovanje z dokumentacijo sestoji iz različnih faz (Raspor in Macuh 2016):

- zajem dokumentov (papirnatih v elektronsko, avtomatsko razvrščanje, označitve, določitve lastnika, pretvorbe v formate hranjenja, opombe),
- upravljanje sprememb (omogoča neomejeno število verzij, pregled, zagotovitev vseh podatkov o zgodovini in veljavni verziji dokumenta),
- nadzor nad potekom dela (popolna avtomatizacija, grafični vmesnik, orodja za izdelavo poročil, uporaba pravil v celotnem življenjskem ciklusu),
- odobritev (kontrola in odobritev dokumentov, distribucija, obveščanje o spremembah, pregledovanje različnih formatov, elektronski podpis),
- uporaba (dostop do dokumentov, iskanje po vsebini in lastnostih dokumentov, integracija z intranetom in internetom ter drugimi aplikacijami in orodji, sprotno popraviljanje dokumentov skozi celoten življenjski cikel),
- arhiviranje,

- ponovna uporaba,
- zaščita.

Elektronsko poslovanje med podjetji. Gre za povezavo med podjetij s ciljem olajšanja dela z dokumentacijo in ustvarjanje »enournih« podatkov.

Spremljanje sodelavcev z videonadzorom. V tem primeru delodajalec spremlja sodelavce, ali delajo. Čeprav taki sistemi neposredno ne morejo odkriti, ali delavec tudi resnično dela in kaj dela, predstavljajo velik poseg v človekovo zasebnost. Nekatere bolnišnice se poslužujejo teh metod celo za snemanje operacij (t. i. črne skrinjice). Zajemajo tako video- kot avdio nadzor. Na ta način lahko rekonstruirajo potek dogodkov, če bi se med samim operativnim posegom kaj zgodilo.

Pristopna kontrola se uporablja za spremljanje prihodov in odhodov sodelavcev. Povezava z ostalimi sistemi (npr. za obračun plač) omogoča administrativen nadzor prisotnosti, ne pa dejanskega spremljanja dela sodelavcev.

Orodja za podporo skupinskemu delu (angl. *Groupware*):

- omogočajo **kommunikacijo** in pošiljanje sporočil z uporabo elektronske pošte, klepetalnic, videokonferenčnih sistemov;
- omogočajo **objavljanje skupnih dokumentov**, dostopanje do njih, vodenje evidence o spremembah, popravkih, novih različicah ...;
- običajno vključujejo tudi možnosti **uporabe koledarja, rokovnika** posameznika in skupine.

1.7.3 Prednosti elektronskega načrtovanja časa

Dodeljevanje stikov, terminov nalog, oseb itd. ustreznim projektom in posameznikom in obratno. Sistem nam omogoča, da lahko avtomatično, po vnaprej določenih kriterijih, kreiramo skupine, ki bodo delale na nalogi, izvajamo naloge ipd.

Dosledno spremljanje ciljev in kontrola rokov. Sistem spremlja, v kakšni fazi je naloga na kritični poti, in nas opozarja na odstopanja.

Preverjanje novih terminov z obstoječim načrtovanjem glede na (morebitno) podvajanje za preprečevanje dvojnih vnosov, ki bi povzročali zmedo in preveliko obremenitev le določenih sodelavcev.

Avtomatičen prenos pomembnih, neopravljenih nalog na naslednji dan ter določanje in trajanje prioritete. Če določena naloga ni opravljena v predvidenem roku, se le-ta avtomatično prenese na naslednji dan in nas opozarja o tem, da ni bila zaključena.

Programska oprema osebnega organizatorja je posebej pomembna v kombinaciji načrtovanja časa z osebnim projektnim menedžmentom. Vse podatke lahko povežemo glede na naloge osebe in termine. Z uporabo mreže se izboljša komunikacija, v timu pa tudi hitreje dobimo in izmenjamo informacije. Obstajajo tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v tem, da posegamo v intimo posameznika. Vprašljivo je varstvo osebnih podatkov. Slabost je tudi, da obstaja možnost zlorab.

Tako kot bo obvladovanje delovnega časa vedno aktualno, tako bomo vedno priča stalnim spremembam na področju obvladovanja le-tega. Pojavljali se bodo novi in novi pripomočki, rojevala jih bo tehnologija, ki nam danes sploh še ni poznana. Verjetno bomo v prihodnosti priča »uberizaciji« tega področja. Zakaj bi namreč šli v investicijo, če lahko preprosto najameš tehnologijo tisti trenutek, ko jo potrebuješ. Nekaj je zagotovo: nikakor nam ne bo dolgčas, če bomo le pripravljeni stopiti bližje novim tehnologijam (Raspor in Macuh 2016).

Sodelovalne tehnologije omogočajo učinkovitejšo organizacijo dela in čas in komunikacijo, ki presega dimenzije časa in prostora, in kot take vse bolj postajajo nadomestek za komunikacijo v

obliki neposrednega kontakta. Prihodnost sodelovalnih tehnologij je pravzaprav že sedanjost, ki se manifestira predvsem v načinu komunikacije mlajših generacij. Naš namen ni proučevati vpliv takšne komunikacije na družbo, družbene odnose, ampak zasledovati cilj učinkovitosti z različnih vidikov: s tehnološkega, z vidika upravljanja s človeškimi viri, z vidika dodane vrednosti in inoviranja ter z ekonomskega vidika, kar poteka vzporedno z usmerjenostjo v posameznika znotraj organizacije in način komunikacije in sodelovanja organizacije s posamezniki kakor tudi komunikacije in sodelovanje med posamezniki (Geder in Skof 2007).

Za upravljanje časa imamo danes na razpolago tiskane in elektronske pripomočke. Tiskani pripomočki so npr. dnevniki, planerji in opomniki, medtem ko so elektronski pripomočki internet, elektronska pošta, elektronski organizatorji, snemalniki, videokonference, elektronsko poslovanje z dokumentacijo, elektronsko poslovanje med podjetji, spremljanje zaposlenih z video nadzorom, pristopna kontrola (Raspor in Macuh 2016).

Kako deluje komunikacija v virtualnem okolju, najbolje spoznamo, v kolikor se tudi sami postavimo v aktivno vlogo (Vaja 38: E-konferenca).

Vaja 38: E-konferenca



Namesti si Skype in ZOOM.
Poveži se s sošolci in izvedi sestanek.

1.8 Kako izboljšati izrabo časa

Sedaj, ko vemo, kaj počnemo narobe, kaj nam ustvarja stres in kako bi se lahko tega izživa lotili, je treba še spoznati tehnike, ki nam bodo pomagale, da bomo še uspešnejši. Tehnike, ki pomagajo pri razvijanju podzavestnih vzorcev organiziranja časa, so: pozitivno pogovarjanje s samim seboj oziroma pozitivne trditve, vizualizacija, igranje vlog, predstava, da boste čez eno leto predavali o organizaciji časa in vodenje s primerom (Raspor in Macuh 2016).

Tracy predlaga sedem načinov, ki pomagajo razviti navado organiziranja časa.

1. Vaša samopodoba določa vaše delovanje – vidite se takšne, kot želite biti. Če želite biti dobri v obvladovanju časa, se morate najprej sami prepoznati v tem.
2. Nov vzorec vedenja zahteva 21 dni ponavljanja in vaje, da ga podzavest sprejme. To pomeni, da morate biti vztrajni. Toda tudi če vam bo uspel 21-dnevni podvig, še ne pomeni, da ste prišli do cilja. Vedno se boste morali vračati na začetek in vedno znova izboljševati vaša vedenja.
3. Obljubite si, da boste postali odlični v organiziranju svojega časa. Vi ste tisti, ki ste se odločili, da boste odlični v tej veščini.
4. Najprej začnite delati na tistem področju, na katerem vas slaba organizacija časa najbolj ovira, da bi bili uspešni, in ne poskušajte spremeniti vsega naenkrat. Upoštevajte načelo omejujočega dejavnika. Vedno nas namreč nekaj ovira, da bi hitreje izboljševali sebe. Prepoznajte, kaj je to, in potem bo šlo vse hitreje.
5. Bodite dosledni in vztrajajte pri svoji odločitvi, da boste odlični pri upravljanju s časom – ne pustite, da vas zanese na staro pot neorganiziranosti.
6. Učite se na napakah – analizirajte razloge za slabo organiziranje časa, pogledajte, kje najslabše organizirate svoj čas, in se vprašajte, zakaj se vam to dogaja in katere so ovire, ki vam onemogočajo bolje izrabiti svoj čas.
7. Popolnoma verjemite, da lahko postanete odličen organizator svojega časa. Če boste to dovolj dolgo verjeli, boste takšni tudi postali.



Dobra praksa

- Najprej se lotite zahtevnih in dolgočasnih predmetov.
- Bodite pozorni na svoj najboljši čas dneva – učite se, ko ste lahko najbolj zbrani.
- Uporabite čakalni čas (preučite beležke, ko ste v avtobusu ali stojite v vrsti).
- Vprašajte se: Ali sem preveč strog do sebe? Priznajte si svoje dosežke!
- Za študij uporabite navaden študijski prostor ali knjižnico.
- Bodite pozorni na to, ali ste osredotočeni na delo.
- Pojdite ven brez telefona.
- Naučite se reči »ne«.
- Pripravite se zvečer na obveznosti, ki vas čakajo jutraj.
- Izogibajte se motnjam in hrupu.
- Ko opazite, da slabo izrabljate čas, spreminjate svoje navade.
- Vprašajte se: Ali bi se plačal za to, kar zdaj počnem? Če je odgovor »da«, nadaljujte!

1.8.1 Načrt ukrepov

Po opredelitvi nalog in njihovem razvrščanju po prioritetah, ki si jih izvedel (glej Tabela 2: Matrika za postavljanje prioritet) je naslednji korak njihovo sistematično urejanje. Pri tem je pomembno snovanje urnika, ki je pismena obveznost za opravljanje nalog v določenem času. Urnik omogoča vizualno razporeditev časa po posameznih nalogah, ki jih je treba izvesti. S tem je zagotovljen vpogled v časovno razporejanje obveznosti. S pomočjo urnika je mogoče tudi naloge razporejati po prioritetah I., II. in III., pri čemer je I. najvišja prioriteta. Pod prioriteto III. se razporejajo naloge, ki so nujne, vendar nepomembne in se jih ni moč izogniti ali jih preložiti. Na voljo je več tipov urnikov s podobno vsebino (Raspor in Macuh 2016).

Veliko organizacij oziroma podjetij razpolaga z Microsoft Outlook-om, ki vsebuje elektronsko pošto, koledar, stike in opravila ter omogoča snovanje urnika na osebni računalniku. V kolikor računalniški sistem dopušča povezavo s sodelavci, je dana možnost medsebojnega vpogleda v urnike sodelavcev.

Sestavljanje urnika se začne z aktivnostmi pod prioriteto I., s čimer je zagotovljen čas za opravljanje vseh najpomembnejših nalog. S tem je manj možnosti za udejanjanje časovnih ovir. Potem ko so vse aktivnosti pod prioriteto I. razvrščene po dnevni ali tedni oz. meseci, sledi vnašanje nalog pod prioriteto II. in šele nato razporejanje aktivnosti, ki imajo prioriteto III. Pri sestavljanju urnika mora ostati del delovnega časa nerazporejen, neizvedene tedenske aktivnosti pa je treba razporediti v nezaseden čas naslednjega delovnega dne (Simona Šarotar Žižek 2008).

Na podlagi ugotovitev iz prejšnjih vaj pripravimo načrt ukrepov (Vaja 39: Načrt ukrepov), kako obvladovati posamezna področja v prihodnosti.

Vaja 39: Načrt ukrepov

	NAČRT UKREPOV			
	Kaj bom naprej spremenil, da bi trajno izboljšal svoje obvladovanje časa			
	Kaj želim odpraviti	Datum vpisa	Posamezne aktivnosti za izboljšanje	Opravljenost do

1.9 Kazalniki obvladovanja časa

Tako vsak posameznik kot podjetje si mora nastaviti določene kazalnike, na podlagi katerih bo spremljalo svojo učinkovitost. Tej tematiki je namenjeno to podpoglavje.

Človek je družbeno bitje, ki mu je kultura pridobljena in ne prirojena. Skozi proces socializacije in celotnega življenjskega ciklusa jo mora usvajati, gojiti in prenašati na svoje naslednike. S tem ohranja tradicijo, ki ima moč preživetja le v tem, da vsi skrbijo zanjo. Organizacijsko kulturo sestavljajo vrednote, prepričanja, vedenje in odnosi, ki so skupni vsem sodelavcem v organizaciji. Te elemente lahko vsak dan opazujemo pri delu v pisarni ali na terenu, na sestankih, kakor tudi med odmori ali npr. pri malici. Zaradi vloge odločanja in strateške usmerjenosti organizacijsko kulturo običajno vzpostavijo vodilni v organizaciji, ta pa se nato spreminja, razvija in dopolnjuje. Vsak sodelavec v podjetju doprinese svoje izkušnje, s tem posledično pa tudi svoje vedenje. Visoko izobražen strokovnjak veliko stane, lahko pa tudi veliko da. Ni mu težko dobiti druge zaposlitve, zato je s takšnim delavcem treba ravnati kot z dragocenim virom in to od vodje zahteva veliko znanja (Blagajac b. d.).

Danes lahko podjetja najamejo oz. zaposlijo sodelavce po vsem svetu. Informacijska tehnologija omogoča oddaljen dostop. Digitalna povezanost je odpravila geografske ovire, kar je odprlo trg brez talentov brez ovir. Vendar pa je za uspešno delo pomembno da se ti novi globalni sodelavci vklopijo v matično organizacijsko kulturo. Poznani so primeri, ko so podjetja delegirala naloge in ko bi te morale že biti opravljene ni bilo o sodelavcu ne duha ne sluha. Kulturna tekočina je nujna za uspešno delovno silo, temelj teh tekočih delovnih mest pa so čustveno inteligentni delavci. Dobro izpopolnjene medosebne veščine povečujejo sodelovanje in kooperativnost, gradijo varnost organizacije, odpornost, dobro počutje in na koncu doprinašajo tudi k večji produktivnosti (Coidakis-Barss 2020).

Pri tipologiji po Cameronu in Quinnu avtorja izhajata iz prepričanja, da je organizacijska kultura ključnega pomena pri spreminjanju organizacije, spremembe pa so v današnjem turbulentnem času pogoj za uspešnost. Organizacije, ki bodo izkoristile nove tehnologije in hkrati ustvarjala priložnosti za svoje ljudi, bodo pisale resnične zgodbe o uspehu. In v takšnem svetu bo sreča pri delu še kako pomembna. Srečni pri delu bodo lahko ustvarjali personalizirane izdelke, lažje bodo razumeli ljudi, bodo bolj odprti, ustvarjalni, v svojem delu bodo našli smisel, pa tudi bolje bodo komunicirali, bodo boljši vodje, prilagodljivi in vzdržljivi. Prihodnost res pripada srečnim (Blagajac b. d.).

Vodje postavijo ustrezno organizacijo in procese. Vendar pa je potrebno zagotoviti obvladovanje sebe. To je še kako pomembno. Tako z ustrezno informacijsko podporo lahko zagotovimo da smo bolj učinkoviti in usmerjeni v pomembne naloge. V kolikor imamo ustrezen informacijski sistem za vodenje, je ta centralna vstopna točka v podjetju, ki povezuje znanje, organiziranost podjetja ter operativno vodenje. Z njim lahko obvladujete vse procese, navodila, tveganja, sestanke, akcije, ki jih potrebujete za vaše poslovanje. Delo na daljavo je lahko koristno in izzivalno. Koristni del je, da lahko delate na kateri koli željeni lokaciji in pokličete svoje ure. Izziv pa je, da se lahko pojavijo vprašanja v zvezi s team buildingom, sodelovanjem v skupini in komunikacijo v skupini. Zaposlitve

na daljavo imajo veliko ugodnosti, za uspeh pa je potrebno tudi veliko samodiscipline in upravljanja s časom. Kljub temu inovativna tehnologija ponuja široko paleto orodij, s katerimi lahko delo na daljavo spremenite v manj zahtevno zadevo. Tehnologija posameznikom omogoča, da opravljajo enako delo, kjer koli so na svetu. Zato lastniki podjetij uvajajo te tehnologije, da bi svojim sodelavcem pomagali pravočasno opraviti naloge in spodbujali timski duh. Vsekakor pa je za delo na daljavo potrebno imeti prava orodja za upravljanje s časom, ki nas usmerjajo od nujnih k pomembnim nalogam in nas sproti obveščajo kje smo na poti za doseg cilja („Necessary Tools Checklist To Plan Your Time Working Remotely“, b. d.).

Vsako podjetje ima natančno evidenco svojih finančnih sredstev (Farooq, Rehmani in Afridi, 2010). Računovodski izkazi le redko navajajo enega od najpomembnejših in nenadomestljivih sredstev – potrebni čas. Če je čas denar, potem ga je treba obravnavati kot dragocen neobnovljiv vir. Čas je treba enako intenzivno spremljati, saj se pojavlja z drugimi sredstvi. Tem trendom moramo slediti tudi v Sloveniji.

1.9.1 Optimalno razporejanje glede na potrebe delovnega procesa.

Za zmanjšanje stroška dela je zelo pomembno razporejanje sodelavcev, zato je ključno, da se postavijo standardi produktivnosti. Le-ti bodo sodelavce in vodje usmerjali k temu, da se obnašajo optimalno, saj jih sicer ne bodo dosegli. Da pa bi lahko sodelavce optimalno razporejali, je treba popisati aktivnosti na čim manjše časovne enote. Planirati je treba aktivnosti na izmeno, dan, teden, mesec. Iz tega kasneje izhaja potrebno število sodelavcev na prej navedene enote. Ko imamo popisan plan potreb, ga je treba spraviti v urnik in seznaniti sodelavce. Pri planu je treba upoštevati morebitne kritične točke in postaviti minimalen standard potrebnega števila sodelavcev. Zaradi absentizma, zunanjih faktorjev (vreme, posebnih dogodkov, sezone ipd.) je vsekakor mogoče, da bomo imeli preveč ali premalo sodelavcev (Raspor in Macuh 2016). Treba bo spretno krmariti med kvaliteto in kvantiteto sodelavcev, saj vsi nimajo enakih kompetenc.

Za spretno krmarjenje med potrebami delovnega procesa imamo nekaj (zakonsko dovoljenih) možnosti (Raspor in Macuh 2016):

- v primeru dodatnih potreb pokličemo sodelavce, da se vključijo v delovni proces;
- v primeru prevelikega števila sodelavcev jih predčasno pošljemo domov;
- imamo sodelavce, ki jih občasno vključimo v delovni proces;
- imamo deljeni delovni čas, ko imamo predvidene potrebe;
- jih pošljemo na dodaten odmor;
- jim skrajšamo odmore;
- jim podaljšamo delovni proces (nadurno delo).

Vsaka izmed prej naštetih rešitev ima tako pozitivne pa tudi negativne posledice. Zato je pomembno, da se s sodelavci o možnih rešitvah dogovorimo vnaprej. Prav tako moramo upoštevati delovnopravno zakonodajo. Vse to vpliva na kasnejše odražanje v kazalnikih uspešnosti, povezanih z delovnim časom. V spodnji tabeli (Tabela 4: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom) prikazujemo nekaj primerov kazalnikov za spremljanje, povezanih z delovnim časom. Vsak posameznik oziroma podjetje si lahko postavi še dodatne. Gotovo pa si mora vsako podjetje postaviti kazalnike, ki izhajajo iz dejavnosti in posebnosti ter kulture podjetja.

Tabela 4: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom

	Načrt	Realizacija
Število vseh sodelavcev po pogodbi		
Število vseh sodelavcev iz fleksibilnih oblik dela		
Število vseh sodelavcev za zunanje izvajanje dejavnosti		
Število sodelavcev FTE		
Število ur letno vseh sodelavcev po pogodbi		
Število ur absentizma letno vseh sodelavcev po pogodbi		
Število ur vseh sodelavcev iz fleksibilnih oblik dela		
Število ur vseh sodelavcev za zunanje izvajanje dejavnosti		
Število ur vseh sodelavcev po FTE		
Bruto realizacija/efektivna ura		
Efektivne ure / obisk		
Dodana vrednost na sodelavca		
Produktivnost sodelavcev		
Število dogodkov/efektivno uro		
Čas za izvedbo določene naloge (opravila)		
Čakalni čas		
Pravilnost dela		
Omejitev za socializacijo		
Prisotnost na predavanjih		
Prisotnost na vajah		

Nabor kazalnikov je zgolj samo neka osnova in si lahko vedno dopolnite še s svojimi (Vaja 40: Postavitev kazalnikov).

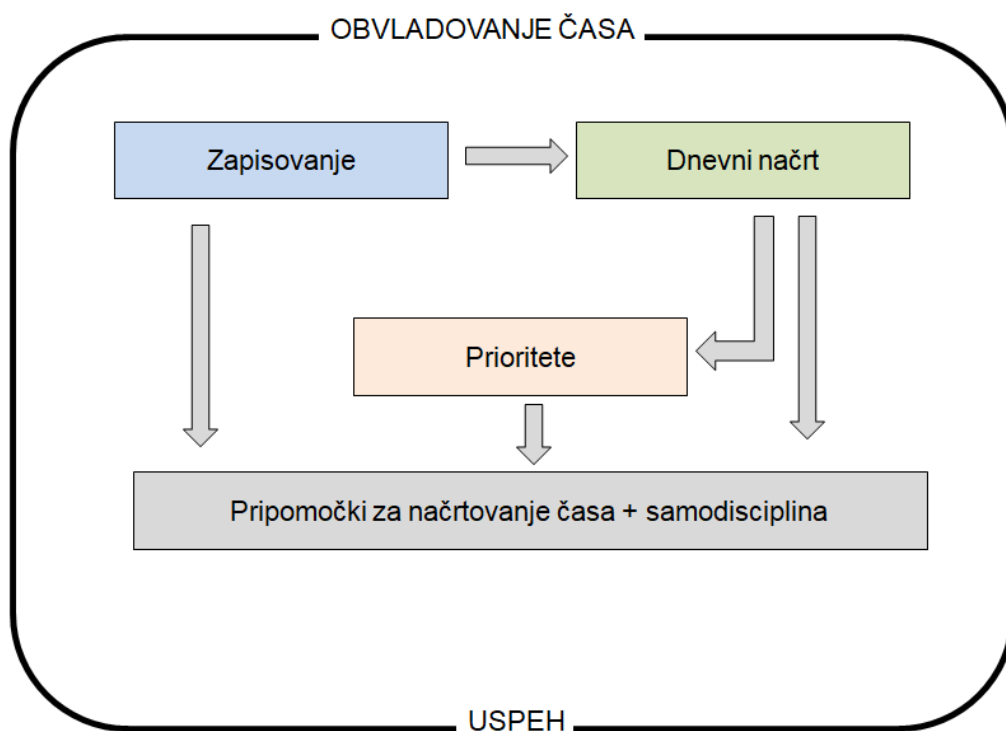
Vaja 40: Postavitev kazalnikov

	Določite lastne kazalnike obvladovanja časa.

1.10 Zaključek

Uspešno, učinkovito in produktivno delovanje posameznikov prispeva k uresničitvi njihovih lastnih ciljev in ciljev organizacije. Za doseg ciljev je potrebno optimalno upravljati z vsemi viri, tudi s časom. Čas je poseben vir in kot takšen je najslabše upravljan. Zato morajo tako posamezniki kot tudi organizacije ozavestiti pomen temeljnega koncepta obvladovanja časa s ciljem njegove aplikacij v vsako dnevno delovanje (Simona Šarotar Žižek 2008).

Dosledno obvladovanje časa na podlagi prikazanih načel, zbranih v slikovnem prikazu (Slika 17: Najvažnejša načela obvladovanja časa), ne vpliva samo na občutno izboljšanje pregleda, načrtovanja in kontrole, ampak dodatno prispeva k odpravljanju hektike in stresa – in s tem k pozitivnemu, optimističnemu življenjskemu občutju (L. J. Seiwert et al., 1997, str. 100).



Slika 17: Najvažnejša načela obvladovanja časa

Vir: (L. J. Seiwert et al., 1997, str. 100)

Ponovno si bomo izposodili Druckerjevo misel, ki pravi, da mora posameznik ugotoviti, kje je res dober, in potem delovati tam, kjer svoje prednosti lahko prenese v dobre rezultate. Vrhunski strokovnjak namreč lahko postane, če dela na področju, kjer ima prednosti in te prednosti razvija.

Seveda vsi nismo sistematični in nekateri smo radi spontani. Zato je morda smiselno, da se testiramo in se z določenimi metodami ne obremenjujemo oziroma se z njimi ukvarjamo le do te mere, kolikor nam lahko pomagajo izkoristiti potenciale. Test je objavljen v knjigi *Hiti počasi* (L. Seiwert in McGee-Cooper, 2009, str. 38). Z njim lahko izmerimo, ali smo nagnjeni k sistematiki in lahko delamo samo eno nalogo naenkrat oz. smo spontani ter lahko izvajamo več nalog hkrati.

Za levo možgansko polovico je značilna logika, usmerjenost h konkretnemu, matematiki, znanosti, z jasno uporabo jezika. Vsa dojetja temeljijo na resničnosti. Tipični predstavniki so odvetniki, računovodje, inženirji, knjižničarji, programerji, uradniki, bankirji ipd. Za ljudi, pri katerih prevladujejo funkcije desne možganske polovice, je značilno, da imajo domišljijo, uporabljajo podobe, simbole. So odprti za prostorsko dojetje, fantazije ipd. Tipični predstavniki so podjetniki, športniki, prodajniki, glasbeniki, obrtniki ipd.

Človek, ki ne želi in niti ne zmore biti dolgo časa sistematičen, ima dve možnosti: (1) da dobi tako delo, kjer bodo prišli njegovi potenciali najbolj do izraza, ali (2) najde nekoga v timu, ki bo delo, ki mu ne odgovarja, opravljal namesto njega oziroma mu bo vsaj pomagal lažje premagovati vsakodnevne izzive. Skratka, naloge je treba delegirati, postopoma pa usvajati veščine za obvladovanje časa.

Delo je zelo pomembna sestavina posameznikovega življenja in srečni smo lahko, da ga opravljamo (zdravje, zmožnost, priložnost, potreba ...). Treba ga je umestiti v čas, ki je na voljo, in ga vzporedno peljati s prostočasnimi aktivnostmi, ki so zelo pomemben element življenja vsakogar, ter ga koristno izrabiti. Če ga ne, se lahko soočimo s psihičnimi težavami, ki povzročajo stres – bolezen sodobne in razvite globalizacijske družbe. Zato kadar je le mogoče, je treba odpraviti nastale težave, ki povzročajo stres, tako da se npr. pogovorimo s partnerjem (prijateljem) ali pogumno odklonimo

dodatne obveznosti. Naučimo se uporabiti besedo »ne«. Predvsem pa je pomembno, da težave rešujemo sproti. Za krotitev stresa je zelo pomembna redna, zmerna telesna dejavnost – dokazano je, da ljudje z dobro telesno zmogljivostjo, ki jo značilno oblikuje tudi zdrava prehrana, lažje premagujejo stres. Naučiti se je treba vzeti si čas za sprostitev, čas za tisto, kar nas zares veseli in povezuje s seboj in življenjem – za dobro knjigo, dišečo zeliščno kopel, masažo, sprehod v naravi, vrtnarjenje ... Sprostitutvene tehnike lahko odločilno pomagajo k vrnitvi na pot harmonije telesa in duha. Uživati življenje in mu nameniti več kot doslej – to se bo vračalo z veliko mero osebnega zadovoljstva, sreče in miru (Raspor in Macuh 2016).

Sodobna družba spreminja posameznike, ki se vedno bolj ukvarjajo z osebnim in v njegovem okviru tudi osebnostnim razvojem. Posamezniki vedno bolj cenijo čas, porabljen v skladu z lastnimi preferencami in svojo energijo usmerjajo v uresničevanje osebnih ciljev in želja. V življenju iščejo na vseh področjih ravnovesje in se prepuščajo naravnemu toku življenja. Omenjene nove vrednote posameznikov bodo v prihodnje bistveno zaznamovale razvoj upravljanja časa, ki bo zato pridobival na pomenu, njegovi pristopi in pripomočki bodo preprostejši, a obenem učinkovitejši (Simona Šarotar Žižek 2008).

Podjetniki morajo znati obvladovati čas, da si znajo organizirati svoje delo ter bodo lahko dokončali svoje naloge brez stresa in frustracij. V nadaljevanju je povzetih nekaj temeljnih strategij, da ne bo prihajalo do strahu pred prihajajočimi obveznostmi. Zaželeno je, da se z njimi seznanijo poleg podjetnikov tudi njihovi bližnji. Dobre veščine upravljanja časa pomagajo podjetnikom pri določanju prednostnih nalog, tako da lahko pravočasno opravijo delo in naloge. Podjetniki lahko načrtujejo vnaprej. Določijo čas, ki ga potrebujejo za projekte in naloge, in ga bolje izkoristijo. Boljše obvladovanje časa jim omogoča, da postanejo bolj organizirani, samozavestnejši in se učinkoviteje učijo. Podjetnikom lahko pomaga tudi, da se izognejo odlašanja, ki se vedno dogaja ko nimajo jasno postavljenih ciljev. Rezultat odlašanja je več stresa, frustracij in slabih ocen. Zagotovo bi se morali veščin upravljanja s časom učiti že v osnovni in srednji šoli. Ni pa prepozno, če se jih lotijo v študentskih ali v podjetniških letih. Vsaka višja stopnja namreč nalaga, da se morajo spoprijeti z več predmeti, nalogami, preizkusi znanja kot tisti, ki se zaposlijo po srednji šoli.

Ko boste opravili vse vaje in boste vsaj dva meseca že intenzivno delali po novem, opravite spodnjo vajo (Vaja 42: Spremljanje napredka).

Izgube v delovnem procesu lahko obvladujemo z vidika delovnega časa, jih moramo najprej dobro spoznati. To smo naredili s prejšnjimi vajami. Sedaj moramo ugotoviti, ali so nam te vaje prinesle tudi kakšno spremembo. Z naslednjo vajo (Vaja 41: Spremljanje napredka) ugotovite, ali ste dosegli kakšen napredek pri obvladovanju časa.

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želeli preveriti, kaj se je spremenilo pri vašem delu. Prosimo, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oz. nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, **kaj vam po vašem mnenju najbolj krade čas oz. vpliva na vaše delo, da vam onemogoča izvajanje nalog.**

V vsaki vrstici s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam.) do 5 (Popolnoma se strinjam.) označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

Vaja 41: Spremljanje napredka

	(1) Sploh se ne strinjam.	(2) NE strinjam se.	(3) Niti da, niti ne.	(4) Večinoma se strinjam.	(5) Popolnoma se strinjam.
					Svoj čas načrtujem tedensko oz. dnevno.
					Jasno imam opredeljen in napisan seznam svojih ciljev/dejavnosti.
					Vedno, ko to potrebujem, si lahko zagotovim čas, ko me nihče ne moti.
					Zmanjšal sem ponavljajoče se krize, ki so se pojavljale v službi.
					Redno si vzamem čas za planiranje in razmislek o tem, ali je to, kar delam, skladno s tem, kar poskušam doseči.
					Sredi pomembnega pogovora se ne oglašam na telefonske klice.
					Čas, ko čakam ali sem na poti, učinkovito izkoristim.
					V preteklem tednu sem odstranil nekaj, kar mi je jemalo čas.
					Kadar je to mogoče, naloge delegiram .
					Znam se upreti temu , da bi mi sodelavci naloge, ki sem jo delegiral, delegirali nazaj.
					Izkoristek sestankov se je povečal.
					Pri odločitvah ne odlašam več .
					Delo vrednotim na podlagi postavljenih prioritet.
					Znam se upreti želji , da bi se zapletel v neproduktivne aktivnosti.
					Na sestanke prihajam točno.
					Dogovorov o rokih se držim.
					Znam določiti ključne naloge , ki mi prinašajo večino rezultatov.
					Sem bolj organiziran in naredim več kot pred šestimi tedni.
					Čas za rutinska opravila sem občutno skrajšal .
					Motnje v obliki nenapovedanih obiskovalcev učinkovito nadziram .
					Znam reči »NE«, kadar to moram.
					Miza in pisarna sta dobro organizirani in urejeni.
					Na tekočem sem z literaturo, ki je pomembna za delo, ki ga opravljam.
					Delo sem si organiziral tako , da imam dovolj časa zase – za rekreacijo, študij in družino.
					Imam občutek, da imam nadzor nad svojim življenjem in delom.
					Seštejte točke

V prilogi 2 se nahajajo rezultati vaj izrabe časa vaše samoanalize.

Vprašanja za ponavljanje 2: O obvladovanju časa



Organizacija

Kakšen je vaš odnos do organiziranja dela?

Ali vidite to, da je nekdo preveč organiziran, kot brezdušno, neaktivno rutino ali kot nujen, koristen del vašega ustvarjalnega procesa?

Kakšen učinek ima zmedenost in neorganiziranost na vašo ustvarjalnost?

Za katerih področjih vašega dela bi radi bili bolj organizirani?

Kaj vam je všeč pri kaosu in kako se znajdete v njem?

S kom bi želeli deliti izkušnje o delu v totalnem kaosu?

Cilji

Pomislite na dosežke, na katere ste najbolj ponosni in ki so dodali največjo dodano vrednost vašemu življenju in delu. Koliko jih je sodilo v kategorijo "pomembnih in ne nujnih", ko so nastajali?

Kako se počutite na koncu dneva, ko dosežete majhen napredek na poti k zastavljenemu cilju?

Kako se počutite ob koncu dneva, ki so ga popolnoma preplavile zahteve in nujne, a nepomembne naloge, ki ste jih dobili od drugih?

Kakšna bi bila razlika za vaše življenje, če bi več časa namenili 'pomembnemu, a ne nujnemu' delu?

Idealen čas za ustvarjalne ideje

Kdaj je vaš najbolj ustvarjalen čas, kdaj ste najbolj skoncentrirani in kdaj se vam je težko osredotočiti zgolj na eno nalogo?

Če bi lahko uredili svoj idealen urnik, kakšen čas bi izbrali za najbolj skoncentrirano delo?

Kako blizu ste trenutno glede vašega idealnega urnika?

Imate poseben prostor za ustvarjalno delo?

Katere fizične sprožilce (na primer pisala, papir, računalniška strojna ali programska oprema), rituale ali rutine uporabljate, da dobite nove ideje?

Tatovi časa

Kakšen učinek imajo prekinitve na vašo ustvarjalnost?

Ali bi se drugače počutili, če bi vsako jutro vedeli, koliko dela morate opraviti v tem dnevu?

Kaj bom naredil, da bom obvladoval tatove časa?

Kako mora biti poimenovan dokument?

Naštej temeljne korake v komuniciranju.

Uporaba tehnologije za obvladovanje časa

Ali si pripravite opomnik obveznosti in izvedenih del?

Ali bi se drugače počutili, če bi vedeli, da ne boste nikoli pozabili še ene pomembne obveznosti?

Kako pogosto pregledujete svoje obveznosti? Dnevno? Tedensko? Nikoli?

Kakšna je razlika, ko si vzamete čas za pregled?

Kakšna je razlika, če ste prezaposleni in nimate časa za pregled aktivnosti?

Plani dela

Kakšen je najbolj učinkoviti način za postavljanje prioritet?

Kako mi lahko k postavljanju prioritet pomaga poznavanje samega sebe?

Kazalniki

Kako so kazalniki obvladovanja časa povezani z delom članov tima, s katerimi pripravljam skupno projektno nalogo?

Kako lahko s kazalniki obvladovanja časa izboljšam svoje delo?

Zaključki 3: O obvladovanju časa

10 učinkovitih nasvetov za upravljanje časa za podjetnike



Pripravite si letni urnik (makro nivo): Pripravite si glavni urnik, ki ga boste lahko potem skozi šolsko ali poslovno leto sledili. Že vnaprej omejite čas trajanja posameznih nalog. Planirajte tudi čas, ko ni nobene aktivnosti (počitnice, dopust). Tako boste lahko nalogo, ki se vam bo podaljšala, izvedli do konca. Ne bo pa vam povzročala dodatnega stresa zaradi občutka, da zamujate z naslednjo nalogo. To vam bo pomagalo pri določanju prednostnih projektov in oblikovanju strukture, ki vam bo pomagala slediti do rokov. Za vsako temo uporabite drugo barvo, da boste hitro in enostavno sledili urniku.

Pripravite si dnevni red (mikro nivo): Za vsako tipično aktivnost pripravite dnevni red dela. Popišite tudi, kaj vse potrebujete pri izvedbi tipičnih nalog. Na dnevnem nivoju si razporedite naloge. Na dnevnem nivoju planirajte tudi čas za gledanje TV, delo na PC-ju izven šolskih ali delovnih obveznosti in socializacijo na družbenih omrežjih. Tako ne boste padli v past, da boste za te aktivnosti porabili preveč časa, namesto da bi delali naloge.

Eliminirajte kradljivce časa: Pametni telefoni, socialnimi mediji in prijatelji ter druge ubežne dejavnosti so tiste, ki lahko odvrnejo študente od študija. Planirajte tiho uro, ko niste v omrežju in niste dostopni. V času študija sli intelektualnega dela zagotovite, da ste brez pametnega telefona in televizije!

Postavite si cilje za vsak predmet, temo ali snov: Tako si lahko postavite cilje za vsak dan, na primer koliko strani knjige boste prebrali ali koliko vaj boste izvedli. Dnevni red in letni urnik vam bosta pomagala pri načrtovanju dnevnih ciljev, tako da naloge opravite pravočasno in prejmete najvišjo oceno.

Poskrbite, da bodo naloge zaključene pravočasno: Dobre spretnosti upravljanja časa pomenijo, da ne dopuščate, da bi delo na nalogi pričeli šele dan pred njeno zapadlostjo. Enkrat tedensko preglejte plan in si na novo definirajte prioritete.

Za vsak projekt si pripravite plan dela: Priprava plana projektnega dela lahko pomaga tudi pri preprečevanju krize in panike, da projekt ne bo pripravljen do roka. Prevelika količina dela je pogost vzrok za odlašanje, kar lahko privede do slabega upravljanja s časom. Naloge razdelite na posamezne manjše sklope, pri čemer ima vsak svoj ločen rok. Planirajte tudi stroške in kakovost končnega outputa. To vas bo motiviralo, da načrtuje vnaprej in začnete delati naloge prej.

Več dela naenkrat: Morda se zdi, da se z večopravilnostjo izvaja več, vendar delitev pozornosti na več nalog istočasno ni učinkovit način učenja. Fokusirajte se na eno nalogo in ji posvetite popolno pozornost. Osredotočenost na eno nalogo vam bo pomagala, da jo boste učinkoviteje in bolj kakovostno dokončali.

Krajši intervali študija ali dela: Za vsakih 60 minut intenzivnega dela (študija) si planirajte kratek 10–15 minutni oddih, da vas regenerira. V kolikor delate predolgo, dejansko niste več skoncentrirani in je učinek nasproten. Kratki odmori so dober način, kako se vašim možganom omogoči, da se napolnijo, tako da se lahko po končanem odmoru še intenzivneje učite in ste bolj osredotočeni.

Postanite jutranji človek: Motivirajte se, da začnete s študijem ali intelektualnim delom takoj zjutraj. V kolikor so zjutraj predavanja, nadaljujete takoj po zaključku predavanj. Dajte si to na urnik in mu sledite. Prelaganje ponavljanja snovi ali delo na projektu pozno v noč ali na dan pred izpitom povzroča stres. Prav tako imate tudi manj energije.

2 VAM PODJETNIŠTVO POVZROČA STRES

»Čas se ne ukvarja s tem, da bi izpolnil naša upanja; svoje delo opravi in zbeži.«
(Euripides)

Za obvladovanje stresa moramo najprej dobro spoznati, kaj nam povzroča stres pri delu. Tako z naslednjo vajo (Vaja 42: Kako pogosto sem v stresu) ugotavljamo, kako pogosto ste pod stresom.

V nadaljevanju so naštet dejavniki, ki lahko v določenem trenutku oz. obdobju predstavljajo vir delovnega stresa. Prosimo, da v skladu z opisano lestvico točkujete vsako posamezno trditev glede na to, kako močan vir stresa pri delu vam predstavlja.

V vsaki vrstici s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Zelo majhen vir stresa) do 5 (Zelo močan vir stresa) označite enega od možnih odgovorov tako, da vpišete ustrezno številko.

Vaja 42: Kako pogosto sem v stresu

	Od 1 do 5
1. Imam veliko preveč dela.	
2. Imam premalo moči in vpliva.	
3. Opravljam delo, ki presega moje zmožnosti.	
4. Opravljam delo, ki je pod stopnjo mojih zmožnosti.	
5. Nimam dovolj dela.	
6. Vodim in/ali nadziram delo drugih ljudi.	
7. Nestrinjanje s politiko organizacije oz. ustanove, v kateri sem zaposlen.	
8. Svoje delo nosim domov.	
9. Višina plačila.	
10. Moja osebna prepričanja so neskladna z organizacijskimi.	
11. Neadekvatno vodenje in podpora s strani nadrejenih.	
12. Pomanjkanje posvetovanja in komunikacije.	
13. Dohajanje napredka v tehnologiji.	
14. Nejasna poklicna vloga.	
15. Neustrezno usposabljanje za delo in neustrezno načrtovanje razvoja kariere.	
16. Pomanjkanje socialne opore s strani sodelavcev.	
17. Odnos zakonca/partnerja do moje službe in kariere.	
18. Delati zelo dolgo.	
19. Imeti dolgočasne administrativne naloge.	
20. Pomanjkanje vzpodbude s strani nadrejenih.	
21. Vpliv dela na odnos do zakonca / partnerja / otrok.	
22. Biti podcenjen.	
23. Zahteve po sprejemanju rizičnih odločitev.	
24. Delati z ljudmi nasprotnega spola.	
25. Odsotnost emocionalne podpore s strani ljudi izven delovnega okolja.	
26. Vpliv dela na moje zasebno / družabno življenje.	
27. Dejavniki, ki jih ne morem neposredno nadzorovati.	
28. Življenje s partnerjem, ki veliko vloga v svojo lastno kariero.	
29. Sprejemanje pomembnih odločitev.	
30. Osebni konflikti z drugimi.	
31. Skrb za kariero na škodo zasebnega življenja.	
Seštevek	

Vir: (Croxson 2005) v (Magdič 2015)

V prilogi 3 si lahko ogledate rezultate. Na podlagi dobljenih rezultatov boste izvedli vajo (Vaja 56: Moj plan za obvladovanje stresa), kjer si boste pripravili akcijski načrt, kako si zmanjšati stres.

Stres je pogost spremljevalec podjetnikov. Podjetništvo je ena izmed najbolj nepredvidljivih in hitro spreminjajočih se panog, ki od podjetnika poleg nenehnega prilagajanja zahteva še vsakodnevno sprejemanje bistvenih odločitev ter soočanje s finančnimi težavami, časovnimi stiskami in težavami z zaposlenimi. Podjetniki se zelo redko zavedajo, da so postali žrtve stresa (Fortuna 2012).

V nadaljevanju si bomo pogledali še eno pomembno vsebino, tj. stres med študenti. Doživljanje in obvladovanje stresa med njimi še posebej izrazito (Hirsch in Ellis 1996) in ima določene posebnosti. Težave in situacije, s katerimi se srečujejo, so bistveno drugačne od težav in situacij vrstnikov, ki ne študirajo. Obveznosti, povezane s študijem, so lahko za posamezne študente zelo obremenjujoče. Preobremenjenost s študijskimi obveznostmi je še posebej opazna pri študentih, ki poleg študija opravljajo različna redna ali priložnostna dela in imajo družino. Pomemben dejavnik stresa so tudi odnosi, in sicer prijateljstva in intimna razmerja in povečano poseganje po alkoholnih pijačah in drugih vrstah drog (Blonna 2006). Pojav socialnih omrežij možnost za doživljanje stresa v obdobju adolescence še povečuje. Primerjava z drugimi namreč poteka na zavedni in nezavedni ravni. Že to, da ne dobimo »všečkov«, lahko pri nekaterih posameznikih povzroča stres. Pojavljajo pa se tudi tako globoka nezadovoljstva, ki občasno privedejo celo do samomorov.

Malathi navaja, da je za mlade najbolj stresno obdobje med šestnajstim in dvaindvajsetim letom starosti. Gre za obdobje pomembnih življenjskih odločitev, kar pogojuje vpliv različnih vrst stresorjev. Vsna nasprotja in težave, s katerimi se soočajo mladi, povečujejo njihovo socialno in psihološko ranljivost. To je obdobje, ko se zaključuje srednješolsko izobraževanje in se nadaljuje šolanje na višjih in visokih šolah. Mladi imajo ne glede na družbeni sloj težave pri organiziranju vsakdanjega življenja in reševanja problemov (Baša, Jevšnik, in Domajnko 2007). Izpostavljeni so vedno večjim stresorjem, ki so posledica povečane socialne ranljivosti zaradi emancipacijskih vidikov individualizacije mladosti. Zato je zelo pomemben pravilen pristop posameznika do reševanja problemov, k čemur veliko pripomorejo ciljne in zgodnje izobraževalne vsebine (Ule 2000).

2.1 Kaj je stres

Definicij stresa je veliko, običajno pa ob tej besedi pomislimo na nekaj, kar ni prijetno, kar nam grozi in povzroča tesnobo (Vičič 2015). Tudi povzročiteljev stresa je več, eden izmed večjih pa je delo – študij. To je še toliko bolj izrazito, če opravljamo delo, ki nas ne veseli oz. nam študij povzroča nezadovoljstvo bodisi zaradi smeri bodisi zaradi ocen. Poseben stres je stres pri podjetništvu, saj je delo pri kreiranju in implementaciji ideje zelo intenzivno.

V današnjem času se sodelavci srečujejo z dnevnimi spremembami, posledica teh sprememb pa je med drugim tudi stres. Organizacije od sodelavcev pričakujejo veliko njihovega osebnega vlaganja, da so pripravljeni na nenehne spremembe in inovacije, da so visoko motivirani za delo in študij. Sodelavci pa se na drugi strani srečujejo s težko izvedljivimi načrti, težavnimi zahtevami delodajalca, slabimi delovnimi pogoji, tudi z odpuščanjem ipd. Tudi pri študiju je potrebno opraviti več nalog do roka. To je še toliko bolj aktualno v predizpitnem obdobju. Zaradi navedenega se posledično največkrat pojavi stres, ki je posledica preobremenjenosti.

Ko v vsakdanjem življenju slišimo besedo stres, najprej pomislimo na nekaj neprijetnega; besedo povezujemo z negativnimi čustvi, kot so jeza, obup, nemoč. V današnjem svetu je stres postal vzrok številnih nesreč, bolezni, prezgodnjih smrti, samomorov, nezadovoljstva in napetosti (Treven, Potočan in Kovač 2005, str. 17). Stres je del našega vsakdanjika in nas spremlja vsepovsod, je naš odnos do okolja, ki se neprestano spreminja in se mu moramo prilagajati (Magdič 2015).

Beseda stres izvira iz angleškega jezika in pomeni zunanji pritisk, napetost in obremenitev. Temelje v raziskovanju stresa je postavil Walter Cannon. Odkril je prvi instinktivni in kratko delujoči odziv, ki ga je poimenoval »odziv spopad-ali-umik« (angl. Fight-or-flight response) (Starc 2008). Odziv spopad-ali-umik je odgovor na dražljaje ali nevarnost, ki pripravi telo na spopad ali beg (Sadar Černigoj 2002, str. 83).

Ker si je večina definicij stresa sorodnih, povzemamo, kar jim je skupnega. Gre za neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostjo za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na

doživljanje stresa – škodljivega in prijaznega. Iz tega izhaja duševna in telesna reakcija oz. kompleksen vzorec čustvenih stanj, psihičnih odzivov in s tem povezanih misli, ki nastane kot odgovor na zunanje zahteve. Te zahteve, ki izhajajo iz okolja, pa označita kot stresorje. Seveda je pomembna tudi življenjska in miselna naravnost posameznika, trdnost ter kakovost medosebnih odnosov z ljudmi, ki ga obdajajo. Tako bo določen dogodek za nekoga stresor, za drugega pa dobrodošla spodbuda v življenju (Magdič 2015).

Najbolj prepoznaven odziv na stres je takojšnja aktivacija tako imenovanega simpatičnega živčnega sistema. To se je razvilo, da je pračloveku omogočilo preživetje in umik, ko je bil napaden. Potem ko so postavljeni pred stresni izziv in „izračunajo“ ustrezen odziv, možgani hitro aktivirajo živce, ki izvirajo v nadzornih centrih možganskega debla. Ti povzročijo sproščanje noradrenalina v različnih organih in adrenalina iz nadledvičnih žlez (te se, kot pove ime, nahajajo takoj nad ledvico). Adrenalin in noradrenalin sprožita odziv boj ali beg – takojšnjo reakcijo, ki je potrebna ob soočenju z nevarnostjo. Vsi poznamo začetni drhteč občutek, potenje, zvišano stopnjo zavesti, hiter srčni utrip, povišan krvni pritisk in splošen občutek strahu, ki ga čutimo v trenutkih, takoj za stresnim izzivom. Te spremembe se zgodijo zaradi receptorjev za noradrenalin in adrenalin, ki jih najdemo na krvnih žilah, kjer ta dva hormona povzročita, da se žile zožijo, kar zviša naš krvni pritisk, in v srcu, katerega utrip se pospeši ter sproži občutek utripanja v prsih, znan kot palpitacija. Obstajajo tudi receptorji v koži, ki povzročijo ježenje dlak (kurja polt), in v trebuhu, kjer povzročajo tiste neprijetne trebušne občutke, ki jih vsi čutimo ob stresu. Učinek teh sprememb je, da nas pripravijo na boj ali beg in da usmerijo kri v vitalne organe, mišice in možgane.

2.1.1 Vrste negativnega stresa

Stres opišemo kot psihološki, fiziološki in vedenjski odgovor osebe, posameznika, ki se poskuša čim bolj prilagoditi notranjim ali zunanjim dražljajem (stresorjem) (Ivancevich & Ganster, str. 38). Stres kot pojav spremlja človeško zgodovino tisočletja in je pomagal človeku v begu in boju (z divjimi živalmi in nabiranjem hrane). Temeljni fiziološki mehanizmi stresa so se ohranili, vzroki zanj pa se z razvojem civilizacije vztrajno spreminjajo (samo pomislimo na pomanjkanje časa, premalo spanja, odtujenost) (Komatar 2019). Stres je lahko kratkotrajen ali dolgotrajen. Pri kratkotrajnem, akutnem stresu se telo v hipu zelo intenzivno odzove na strah, izziv, grožnjo (kot je to pri pogovoru za novo službo ali ob spustu po zelo strmi smučini), medtem ko se nam dolgotrajen oziroma kroničen stres zdi blažji, pa vendar pušča dolgotrajnejše posledice in posledično več (zdravstvenih) težav. Primer dolgotrajnega stresa so težave v partnerskih odnosih, bolezen bližnjega, nesoglasje na delovnem mestu, finančne skrbi, učne težave in drugo (Miholič 2011).

Stresni življenjski dogodki. Čeprav morda nekdo živi resnično »čarobno« življenje, bo verjetno doživel tudi kakšen travmatičen dogodek ali spremembo, npr. smrt partnerja, razvezo zakonske zveze, poškodbo otroka, nezaželeno nosečnost ali upokojitev (Raspor in Macuh 2016). V tabeli (Tabela 5: Stresnost različnih življenjskih dogodkov) so nanizani različni stresni dogodki in njihova teža, kot sta ju raziskovala psihologa Holmes in Rahe.

Tabela 5: Stresnost različnih življenjskih dogodkov

Dogodek	Relativna stresnost
Smrt partnerja	100
Razveza	73
Privedba v zapor	63
Smrt v ožji družini	63
Poroka	50
Odpust z delovnega mesta	47
Upokojitev	45
Nosečnost	40
Smrt dobrega prijatelja	37
Otrok zapusti dom	29
Težave z nadrejenim	23
Sprememba prebivališča	20
Spremembe delovnih razmer	20
Dopust	13
Božič	12

Vir: (Holmes in Rahe v Treven, Potočan, in Kovač 2005, str. 31)

Če posameznik v krajšem časovnem obdobju doživi dogodke, ki jim je mogoče skupno dodeliti večje število stresnih točk, se bo pri njem v naslednjih mesecih veliko bolj verjetno pojavila bolezen kot pri tistih, ki so bili pod manjšim stresom in so pridobili manj točk (Raspor in Macuh 2016).

Razmislite o vaših izkušnjah o stresu (Vaja 43: Kako sem doživel stres in kaj sem občutil).

Vaja 43: Kako sem doživel stres in kaj sem občutil



Opišite en primer stresa, ki ste ga doživeli v zadnjem letu.

2.1.2 Vrste pozitivnega stresa

Čeprav ob besedi stres praviloma pomislimo na negativno obliko stresa, poznamo tudi nasproten, pozitivni stres. Tega v strokovnih krogih imenujejo »eustres«. Kot pravijo pri organizaciji Psihoterapija izbira (2015), pozitivni stres doživljamo takrat, ko situacije ne ocenjujemo kot grožnjo, ampak kot izziv, na primer ob poroki ali praznovanju (Komatar 2019). Takrat verjamemo, da so naše sposobnosti in spretnosti večje kot zahteve, zato smo prepričani, da se z virom stresa lahko uspešno soočimo. Spremljajo nas spodbudna čustva pričakovanja in zaupanja vase. Znaki pozitivnega stresa so: visoka motiviranost in pozitivna vznemirjenost, ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost, odločnost, sposobnost jasnega in racionalnega razmišljanja (Zaviršek Mikolič 2013). Ker smo vedenjsko aktivni, motivirani in zbrani, smo tudi bolj učinkoviti in ustvarjalni, vse omenjeno pa povečuje možnosti, da stresor uspešno premagamo. Ob tem doživljamo, da imamo kontrolo nad svojim življenjem, življenje samo pa doživljamo kot smiselno in izpolnjeno, saj nam omogoča rast in spreminjanje v zrelo osebo (Psihoterapija izbira 2015). Brajnik (2018) pa dodaja, da nas pozitivni stres spodbuja k napredku, učenju, zanimanju, motivira k napredovanju, nadgrajevanju. Človeku navadno povzroča »eustres« služba, ki jo ljubi, ga izpopolnjuje, pri njej uživa in jo opravlja iz želje in ne iz nuje, zaradi plače. Nekateri avtorji še navajajo, da je za visok delovni učinek navadno celo nujna neka optimalna stopnja stresa, ki ni ne premajhna in ne prevelika (Brajnik 2018; Musek Lešnik 2006).

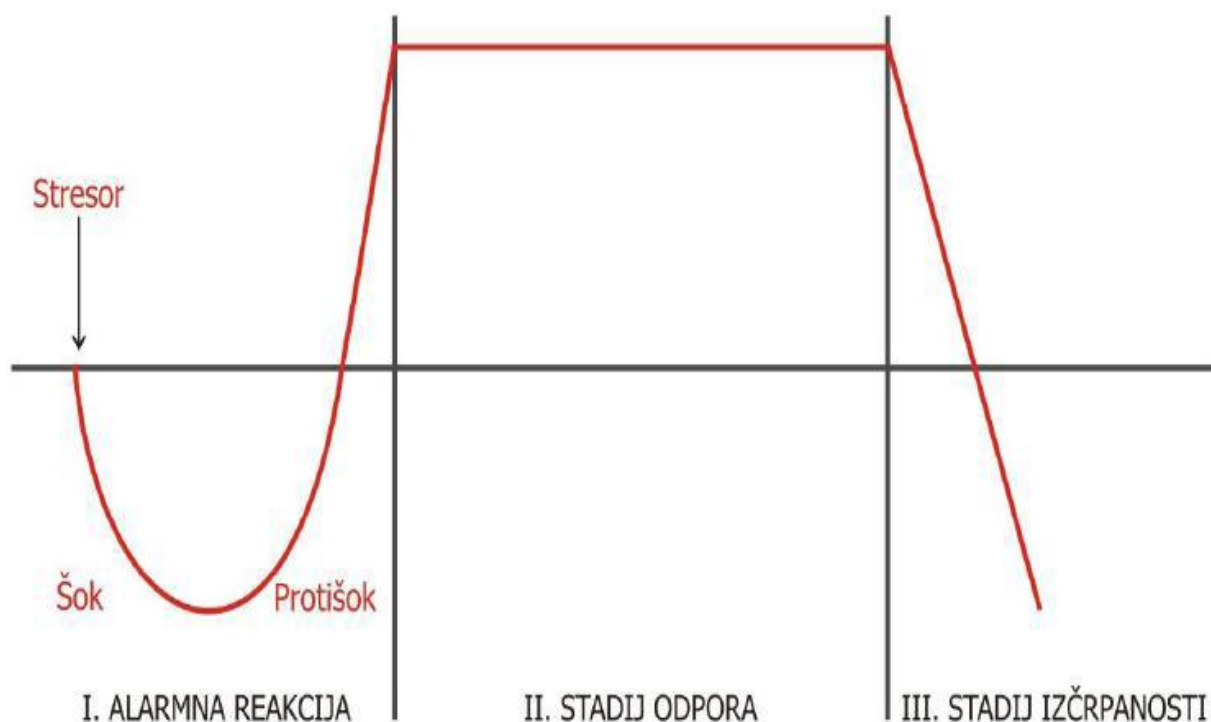
Pozitivni stres, z vidika preživetja, je tudi to, da nam omogoča, da se pripravimo na beg, če nas napade divja žival. Na ta način se ohranimo pri življenju.

Skratka pozitivni – prijavni stres prevladuje, kadar se zavedamo, da situacijo obvladujemo in ji bomo kos. Pomeni večje sposobnosti od zahtev, zahteve so izziv in nas motivirajo za delo. Stresna situacija je v pomoč pri doseganju ravnovesja, v primeru pozitivnega stresa prijetno stanje pripravljenosti telesa. Ugodno stanje v posamezniku vzbuja samozavest in krepi njegovo samopodobo (Di Martino in Musri 2001, str. 6). Stres lahko začini naše življenje. V prvi fazi stresa si želimo novih nalog in izzivov, saj nas prevzame dobra plat stresa, zato pustimo prosto pot domišljiji in ustvarjalnosti. Doseganje ciljev je preprosto, tekmovanje pa nam je v veselje (Looker, Gregson, in Mahkota 1993, str. 30). Najpomembnejša razlika med pozitivnim in škodljivim stresom je v tem, da kadar gre za pozitivni stres, se posameznik temu hitro prilagodi, kadar pa je stres škodljiv, je prilagoditev zelo težka ali pa je ni (Tyrer in Kalcic 1987, str. 19). Podjetniki in študenti, ki se zavedajo svojih sposobnosti in so dejansko tudi res pripravljeni, bodo pozitivni stres doživljali v obdobju med kreiranjem poslovnih idej ali pred preverjanjem znanja. Takrat bodo vsi napeti, saj bodo komaj čakali, da bodo lahko pokazali vse svoje znanje.

2.2 Faze stresa

Hans Selye je na osnovi Cannonovih ugotovitev izdelal tristopenjski model, s katerim je pojasnil odzivanje človeka na zastrašujočo situacijo (Sadar Černigoj 2002, str. 83). Odkril je, da se v poskusnih objektih vzpostavi neki notranji mehanizem, stereotipna reakcija, ki se bori proti škodljivemu dejavniku. Pojav je poimenoval splošni prilagoditveni / adaptacijski sindrom (angl. *general adaptation syndrome* – GAS).

Bistvo stresa, kot ga je opisal Selye, je specifičen odgovor telesa na nespecifične vzroke. Za GAS so značilne tri faze: alarm, odpor in izčrpanost (Slika 18: Splošni adaptacijski sindrom).



Slika 18: Splošni adaptacijski sindrom
Vir: (Reberšak 2007)

V prvi fazi zunanji stresor sproži notranji stresni sistem v telesu. Pojavijo se številne fiziološke in kemične reakcije, kot so izločanje adrenalina, pospešeno dihanje, hitrejši srčni utrip in zvišan krvni

tlak. Če stresor še naprej deluje, pride do druge faze, v kateri telo pozove posamezni organ ali sistem, da se odzove na stres. V kolikor stresor deluje dalj časa, lahko prilagoditveni mehanizem odpove in nastopi tretja faza, tj. izčrpanost (Treven, Potočan, in Kovač 2005, str. 17).

Iz tega lahko zaključimo, da stres omogoča, da se odzovemo. Ne sme ga biti preveč, ker lahko kolapsiramo. Predavatelj študente s spraševanjem in vključevanjem v delo spravi v stres. Takrat so prisiljeni narediti več, kot bi sicer naredili sami. Na ta način utrjujejo svoje znanje in se pripravljajo na naslednje stresno obdobje.

2.3 Vzroki nastajanja stresa

Najpogostejši vzrok stresa sodobnega človeka je psihosocialni stres. Z njim se soočamo na cesti, med vožnjo z avtomobilom, na javnih mestih, v službi, doma in povsod tam, kjer lahko pridemo v spor z ljudmi. Stresogeni dejavniki se lahko kombinirajo in v enem dnevu smo lahko podvrženi številnim različnim negativnim stresom (Kvas, Sima, in Kaučič 2009). Povzročitelje stresa imenujemo stresorji.

Glede na lokacijo stresorjev ločimo zunanji in notranji stres. Notranji stres povzročajo stresorji znotraj telesa, kot je bolezen, medtem ko zunanji stres povzročajo stresorji iz okolice. Ti so lahko ljudje, s katerimi delamo, naporno delo, zahteve delodajalca in podobno (Kvas, Sima, in Kaučič 2009). Zunanje stresorje delimo na fizikalne, kemijske, biološke in socialne, notranje pa na fizične in psihološke. V nadaljevanju navajamo tipične stresorje (Zaloker 2011; Komatar 2019):

- **Fizikalni stresorji:** Fizikalne stresorje predstavljajo izpostavljenost hudemu mrazu ali vročini, hrupu, ultravijolični sončni svetlobi, spremembam zračnega tlaka in nadmorske višine, elektromagnetnim vplivom (mikrovalovi, radijski valovi) in sevanja. Primer nam predstavlja situacija, ko se v hudi vročini težje zberemo pri delu. To je stresna situacija, sprožena z vremenom.
- **Kemijski stresorji:** Kemijske stresorje predstavljajo posledice izpostavljenosti toksinom, pesticidom, herbicidom, fungicidom, insekticidom, težkim kovinam, gospodinjskim in industrijskim kemikalijam, dimu, prahu, tobaku in sintetičnim drogam. Primer nam predstavlja dnevno vdihavanje onesnaženega zraka, ki lahko negativno vpliva na naše počutje. Onesnažen zrak je torej vsakodnevni stresor, ki vpliva na naše telo.
- **Biološki stresorji:** Biološke stresorje predstavljajo posledice izpostavljenosti bakterijam, virusom, plesnim in parazitom. Primer nam predstavlja virusna okužba, ki nam lahko povzroča glavobol, povišano temperaturo ...
- **Socialni stresorji:** Socialne stresorje predstavljajo izguba delovnega mesta, družabno življenje, obseg dela, upokožitev, ločitev od otrok, zamenjava poklica, finančne spremembe, začetek šolanja. Primer nam predstavlja razdraženost zaradi slabo organiziranega dela v službi ali pa slabi odnosi med sodelavci.
- **Fizični stresorji:** Fizični stresorji so posledica visokega krvnega tlaka, naporne telesne dejavnosti, kirurškega posega, poškodbe, stradanja, pomanjkanja kisika, zastrupitve, uživanja drog, pomanjkanja spanja, hude bolezni.
- **Psihološki stresorji:** Psihološke stresorje predstavljajo depresija, jeza, strah, anksioznost, skrbi, želja, žalost, izgube, duševne bolezni, večje spremembe, duševne travme, velika odgovornost. Psihološke stresorje pogosto spremljajo tudi fizični stresorji.

Sherwood deli stresorje bolj podrobno, še posebej v povezavi s stresom pri delu. Navaja še stresorje, ki se navezujejo na posamezna opravila, stresorje posameznih vlog, stresorje, povezane z urnikom dela, s kariero, travmatične stresorje ter stresorje, povezane z organizacijskimi spremembami. Med stresorje, ki se navezujejo na posamezna opravila, uvršča delo pod velikimi časovnimi pritiski, kompleksnost določenega opravila, konstantne motnje pri opravih, igranje vlog (na primer prijaznost prodajalcev ne glede na trenutno razpoloženje), slaba kontrola nad delom, dolgi in nekonsistentni delavniki in podobno (Komatar 2019). Te stresorje vlog pripisuje situacijam, ko nekdo dela pod vodstvom dveh nadrejenih, ki med seboj tekmuje in je zato sodelavec v precepu komu naj bo bolj podrejen. Med stresorje, povezane z urnikom dela, uvršča že omenjene predolge in nekonsistentne

delavnike, pa tudi izmensko delo, nočno, nedeljsko ali praznično delo in podobno. Stresorje, povezane s kariero, predstavljajo strah pred izgubo službe, slabe karijerne možnosti, nezaposlenost, premalo dela v primeru svobodnjakov, pa tudi previsoka izobraženost ali preveč izkušenj za delo na določenem delovnem mestu. Travmatične stresorje predstavljajo travmatske izkušnje, na primer vpletenost v nesreči, nevarnost in izpostavljenost pri delu in podobno. Med stresorje, povezane z organizacijskimi spremembami, Sherwood uvršča združevanja podjetij, odpuščanja, vpeljevanje novih tehnologij. Vsi naštetih stresorji se med seboj povezujejo in se tudi medsebojno prožijo oziroma povzročajo drug drugega (Sherwood 2013).

V nadaljevanju boste izvedli vajo (Vaja 44: Način spoprijemanja s stresom), ki se nanaša na vaše običajno ravnanje oz. občutje ob stresnem dogodku. Verjetno se v različnih situacijah odzivate različno. Kljub temu si skušajte predstavljati, kaj običajno storite, kadar ste pod hudim stresom. Vprašalnik je bil razvit z namenom ocenjevanja širokega spektra različnih načinov spoprijemanja, med katerimi imajo številni eksplicitno osnovo v teoriji. Vprašalnik meri šestnajst lestvic oz. strategij spoprijemanja s stresom. Vsebuje 32 postavk, pri čemer se na vsako strategijo spoprijemanja nanašajo dve postavki. Posamezniki odgovarjajo na štiristopenjski lestvici, glede na to, kako pogosto se odzovejo na naveden način (Pastirk idr. 2010).

Pri tem pomeni 1 – tega običajno ne delam, 2 – to delam v manjši meri (redko), 3 – to delam srednje pogosto in 4 – to delam pogosto.

Vsako trditev posameznik ocenjuje neodvisno od drugih trditev.

Vaja 44: Način spoprijemanja s stresom

	Lestvica od 1-4
1. Posvetim se delu ali neki drugi aktivnosti, da ne mislim več na težavo.	
2. Pri drugih poskušam dobiti nasvet, kaj naj storim.	
3. Svoje sile usmerim v reševanje nastale situacije.	
4. Mislim si, da situacija ni resnična.	
5. Da bi se bolje počutil, zaužijem alkohol, droge ali pokadim cigareto.	
6. Šalim se na račun nastale situacije.	
7. Skušam dobiti čustveno podporo prijateljev ali sorodnikov.	
8. Neham si prizadevati, da bi dosegel svoj cilj.	
9. Nočem verjeti, da se je to res zgodilo.	
10. Svojim čustvom dam prosto pot.	
11. Na situacijo skušam pogledati z drugega, bolj pozitivnega zornega kota.	
12. Skušam najti ustrezen način za rešitev situacije.	
13. Poiščem naklonjenost in razumevanje drugih.	
14. Odpovem se nečemu, da bi dobil, kar si želim.	
15. V nastali situaciji skušam najti nekaj dobrega.	
16. Potrudim se, da ne poslabšam situacije s prehitrim reagiranjem.	
17. Da bi manj mislil na problem, grem v kino ali gledam TV.	
18. Vprašam posameznike s podobnimi izkušnjami, kaj so storili.	
19. Doživljam veliko stresa in opažam, da čustva, ki se ob tem pojavijo, jasno izrazim.	
20. Nekaj naredim, da zaobidem problem.	
21. Tolažbo iščem v veri.	
22. Norčujem se iz situacije.	
23. Alkohol ali droge mi pomagajo prebroditi nastalo situacijo.	
24. Naučim se živeti s problemom.	
25. Dobro premislim, katere korake moram narediti, da rešim problem.	
26. Molim več kot običajno.	
27. Sam-a sebe kritiziram.	
28. Za stvari, ki so se zgodile, obtožujem sebe.	
29. Pazim, da ničesar ne naredim prehitro.	
30. Pazim, da s svojimi prehitrimi ravnanji ne bi situacije še poslabšal/-a.	
31. Druge aktivnosti pustim ob strani, da se lažje osredotočim na problem.	
32. Potrudim se, da me druge stvari ne motijo, ko rešujem problem.	
Seštevek	

Vir: (Carver, Scheier, Weintraub, 1989) v (Magdič 2015)

V prilogi 3 si lahko ogledate rezultate. Na podlagi dobljenih rezultatov boste izvedli Vajo (Vaja 55: Moj plan za obvladovanje stresa), kjer si boste pripravili akcijski načrt, kako si zmanjšati stres.

2.3.1 Stres pri delu

Stres pri delu povzroča veliko dejavnikov, zato jih je dobro spoznati (Vaja 46: Stres pri delu). Nekateri od njih so okoljski in fizični, kot so hrup v okolju, obkroženost z množicami ljudi, onesnaženost zraka ali izpostavljenost nevarnim substancam. Drugi so povezani z naravo poklica. Murphy in Schoenborn ugotavljata, da je redni povzročitelj stresa pri delu situacija, kadar smo postavljeni v vlogo, ki nam nalaga odgovornost, po drugi strani pa za to nimamo ne avtoritete ne možnosti sprejemanja odločitev ali pa nismo zmožni v danem trenutku pravilno izraziti svojega mnenja in se tako znebiti odgovornosti, ki jo ne moremo prevzeti (Komatar 2019). Poleg tega stres pri delu povzroča delo v proizvodnji liniji ali pa delo, kjer posameznik nima možnosti oziroma dovoljenja, da bi izkoristil svoj talent in potencial ne glede na to, kako dober je na področju. Veliko krat so pri delu prisotni tudi konstantno prekratki časovni roki za izpolnitev norme oz. premalo časa, da bi se delo lahko izvedlo tako kakovostno, da bi bilo v zadovoljstvo tistim, ki delajo. Murphy in Schoenborn poleg opisanih navajata še naslednje vzroke za pojavljanje stresa pri delu (Murphy in Schoenborn 1987, str. 74–75):

- Pomanjkanje jasnih navodil ali težave v verigi komunikacije.
- Pomanjkanje prepoznavanja dobrega dela in nagrajevanja.
- Nezmožnost posameznih delavcev ali pa pomanjkanje priložnosti za komunikacijo z vodjo in povratne informacije o delu.
- Težave posameznikov pri delu v timih ali upoštevanja nadrejenih zaradi različnih pogledov na reševanje problemov.
- Pomanjkanje zadovoljstva delavcev s končnimi produkti,
- Nestabilnost službe zaradi pritiskov nadrejenih.
- Zapostavljanje ali razlike pri obravnavanju delavcev zaradi let, spola, rase ali vere.
- Slabe razmere na delovnem mestu zaradi kajenja, obkroženosti z veliko ljudmi, hrupa, onesnaženosti in podobno.
- Zaskrbljenost zaradi odgovornosti za zaposlene ali podrejene.
- Strah, dvom, nesigurnost pri delu.

Delovanje organizacij se je primerjalno z obdobjem pred desetletjem ali prej bistveno spremenilo. Vse več je konkurenčnosti, zato mora biti organizacija bistveno bolj odzivna in fleksibilna. Zaradi tega se pojavljajo neskladja med človekom in delom, katerega najpomembnejši kazalec je preobremenjenost z delom. Naslednji pokazatelj je pomanjkanje nadzora kot posledica zmanjševanja možnosti soodločanja, kar omejuje politika organizacij s togo politiko in ostrim nadzorom. Razlogi za neskladje so tudi nezadostno nagrajevanje, odsotnosti skupnosti (zaradi intenzivnosti delovnega procesa se izgubljajo povezave med zaposlenimi), pomanjkanje poštenosti (nespoštovanje podrejenih, neiskrenost) in konflikt vrednot (prisiljenost ravnati v nasprotju z načeli posameznika). Vsi ti dejavniki so povezani z dobičkom kot kratkoročnim ciljem, pri dosegu katerega so sprejemljiva vsa sredstva, tudi laži in neetična dejanja (Maslach, Leiter in Bivac 2002, str. 10–16).

Vaja 45: Stres pri delu



Opišite en primer stresa, ki ste ga doživeli pri delu.

2.3.2 Stres pri študiju

Kot smo že v uvodu v poglavje napisali, se tudi študenti srečujejo s stresom in ker verjetno tudi vi niste izjema je prav da se samoanalizirate (Vaja 46: Stres pri študiju). Baša in avtorji so izvedli raziskavo, kjer so ugotovitve združili v štiri kategorije, ki predstavijo dejavnike stresa med študenti

naslednje vrednosti: 24,2 % intrapersonalne, 18,7 % interpersonalne, 40,9 % šola/slужba, 16,2 % širše okolje (Baša, Jevšnik in Domajnko 2007).

Najpogostejše zabeleženi dejavniki stresa ne glede na kategorijo so: šola (21,8 %), izpiti (7,4 %), preobremenjenost v šoli ali na delovnem mestu (7,0 %), družinske težave (6,7 %), hiter tempo življenja (5,3 %), finance (5,1 %), prepiri z bližnjimi (4,6 %), zgodnje vstajanje in težave s partnerjem (3,9 %) (Baša, Jevšnik in Domajnko 2007).

S kakovostnim delom študije so poudarili doživljanje stresnih situacij in ugotovili, da gre ob doživljanju le-teh za interakcijo med različnimi življenjskimi situacijami, ki so v soodvisnosti s časom. Tako so bile izolirane tri ključne kategorije: šola, medsebojni odnosi in vsakdanje stvari. V izjavah respondentov je bilo mogoče zaslediti doživljanje v različnih kombinacijah. Le redko so bili dejavniki stresa izpostavljeni izolirano. Znaki stresa, ki se kažejo pri posameznikih, se gibljejo znotraj dimenzije, ki se razteza od pretežno psihičnih do pretežno somatskih znakov. Govorimo lahko o psihosomatskih znakih. Pri tem je pomembno omeniti še pozitivno in negativno spoprijemanje s stresnim dejavnikom. To se kaže v obeh skrajnostih od nerazreševanja do obrambne reakcije in aktivnega spoprijemanja. Če primerjamo rezultate kvantitativne in kvalitativne analize, lahko vidimo, da se dopolnjujejo. Kvalitativna analiza še dodatno poudari kombinacijo soodvisnosti elementov in prav skozi to smo prišli do ugotovitve, da v posameznih primerih na prvi pogled dejavnik stresa ne predstavlja vzroka, ampak je v bistvu posledica neke interakcije. Zaključimo lahko, da je stres vsekakor kompleksen pojav sodobne družbe in kaže na kombinacijo soodvisnosti različnih elementov. Prav zaradi svoje kompleksnosti bi bilo potrebno dejavnike stresa med študenti še podrobneje raziskati. (Baša, Jevšnik in Domajnko 2007).

Vaja 46: Stres pri študiju



Opišite en primer stresa, ki ste ga doživeli pri študiju.

2.3.3 Stres v privatnem življenju

Resda večina stresa prihaja iz delovnega oz. z delom povezanega okolja. Drugo okolje, v katerem prihaja do stresnih situacij, je družina in krog prijateljev. V teh okoljih se ljudje velikokrat zakrčijo zaradi programčkov, ki nastanejo v medsebojnih odnosih (npr. neupoštevanje mnenja, nesprejemanje, kritiziranje, netolerantnost različnosti, občutki manjvrednosti, užaljenost ...).

Človek je celostno bitje. Zato je težko ločiti poslovno in zasebno življenje. Velikokrat so ljudje preveč osredotočeni na službo, zanemarjajo pa zasebno življenje. V službi se trudijo, da bi dali od sebe kar največ. To jim pobira energijo in domov pridejo izčrpani. To lahko privede do neurejenih odnosov v zasebnem življenju, kar pa vpliva tudi na odnose na poslovnem področju. Za ohranjanje ravnovesja med poslovnim in zasebnim, je potrebno skrbeti za vse tri komponente človeškega bitja. Vzeti si moramo čas za naše fizično telo (uravnotežena prehrana, gibanje, vadba, počitek ...), čustveno komponento (dobri medčloveški odnosi na delovnem mestu in doma, sprostitvev ...) in duhovno komponento (hobiji, druženje, duhovna in osebna rast ...) (Bizinaizi b. d.).

Podoživite se v situacijo, ko ste doživeli stres v privatnem življenju (Vaja 47: Stres v privatnem življenju).

Vaja 47: Stres v privatnem življenju



Opišite en primer stresa, ki ste ga doživeli pri študiju.

2.4 Oblike pojavljanja ter posledice stresa

Posledice stresa se kažejo tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Yungs (Yungs, 2001, v Magdič 2015) navaja, da je ameriško združenje družinskih zdravnikov objavilo podatek, da skoraj dve tretjini vseh obiskov zdravstvenih ambulant izvirata iz simptomov, ki so tesno povezani s stresom (Meško, Podbregar in Karpljuk 2011). Posledice stresa se pri posamezniku kažejo na čustveni, vedenjski in telesni ravni. Ljudje, ki so pod stresom, običajno ne zmorejo vzdrževati ravnovesja med zasebnim in delovnim življenjem, zaradi tega se velikokrat poslužujejo nezdravih navad, vedenj, s tem pa povzročijo razvoj dodatnih bolezni.

Simptome stresa lahko ugotavljamo na individualnem in organizacijskem nivoju. Na individualnem nivoju ločujemo med vedenjskimi simptomi (pretirano pitje alkohola in kajenje, izmikanje delovnim obveznostim, odsotnost z dela), fiziološkimi (povečan krvni pritisk, pulz in holesterol, zmanjšana imunska sposobnost ...) in psihološkimi (razdražljivost, različne bolečine, nezadovoljstvo z delom, zaskrbljenost za osebno funkcioniranje ...). Vsa ta dogajanja lahko vodijo do trajnih telesnih ali mentalnih bolezni. Pri tem ne gre toliko za to, da stres na delovnem mestu lahko spodbudi začetke specifične bolezni, kot za neopazno in postopno izgubljanje zdravja. Na nivoju organizacije se ti simptomi kažejo kot povečan absentizem in fluktuacija, v konfliktih med menedžmentom in zaposlenimi ter drugih oblikah problemov industrijskih odnosov ter slabim upravljanjem kakovosti (Sadar Černigoj 2002).

Na ravni organizacije se ob povečanem stresu srečujejo s povečanim absentizmom, zmanjšanjem učinkovitosti, produktivnosti, predanosti delu, kar predstavlja strošek za organizacijo. Torej je pomembno, da se posameznik zaveda posledic stresa na delovnem mestu in da se zaveda tudi svoje vloge pri preprečevanju le-tega, saj na ta način ohranja svoje zdravje, tako duševno kot fizično (Magdič 2015).

Blagi stres (konstruktivni) pri človeku povzroča povečanje delovne vneme, spodbuja ustvarjalnost in delavnost. Zato je zaželeno, da smo občasno podvrženi stresnim situacijam. Prevelik stres (destruktivni) pa preobremeni in poruši človekov fiziološki in mentalni sistem. Posledice takšnega zloma se kažejo v bolezenskem stanju, nezadovoljstvu, neetičnem vedenju, napakah, zmanjšanem delovanju in odsotnosti z dela (Treven, Potočan in Kovač 2005, str.43).

Stres na delovnem mestu vpliva na neželene posledice za zdravje zaposlenih in njihovih organizacij (Simona Šarotar Žižek in Treven 2010, str. 18). Posledice stresa so izredno kompleksne, ugotavljamo pa jih lahko pri posamezniku, na organizacijskem nivoju in tudi v družbi nasploh. Več kot jih je, slabše je stanje na vseh prej naštetih nivojih. Starc navaja, da so posledice stresnih reakcij na individualni ravni številne in se pojavijo na čustvenem, vedenjskem in telesnem nivoju. Negativne posledice stresa za posameznika se pojavijo ob t. i. patološkem odzivu na stres, ki je preburen, ali pa telo ni zmožno zaustaviti stresnega odziva (Starc 2008, str. 73).

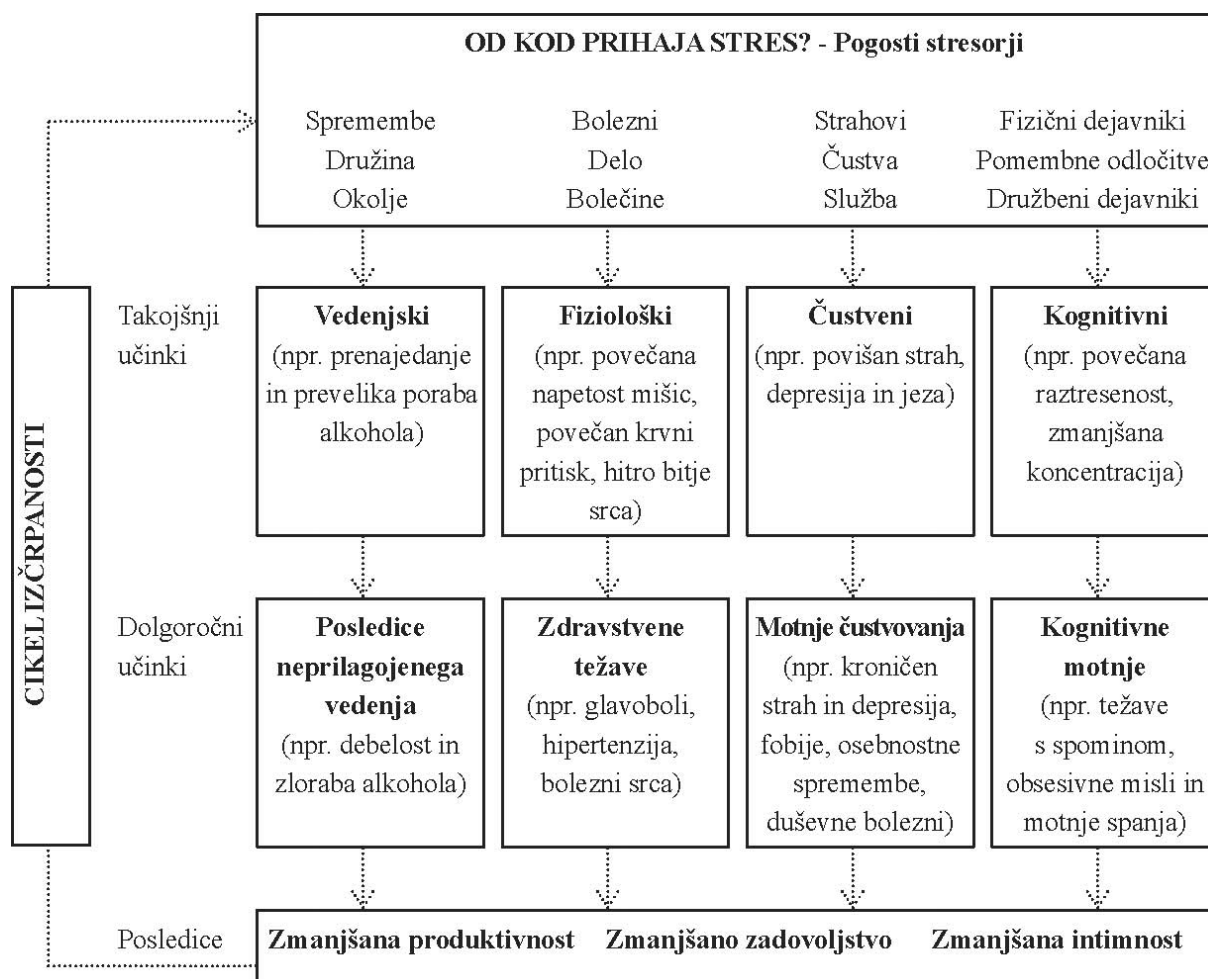
Stresni odziv nastane v nekaj minutah in spremeni presnovo organizma. Kratkotrajni stres razmeroma malo zmoti delovanje organizma in kmalu se funkcije organizma spet obnovijo in uravnajo na normalno delovanje (Ihan in Vidrih 2005, str. 31). Pri dolgo časa trajajočem stresu se živčne in hormonske reakcije, značilne za stres, podaljšujejo. Podaljšani stres lahko privede do resnih motenj organizma zaradi neoptimalne presnove, kar se zlasti pozna v organih, ki so med stresom izpostavljeni (koža, prebavila, zlasti želodec, imunski sistem) (Starc 2008, str. 73).

Božič navaja tri skupine simptomov, ki predstavljajo prve pokazatelje izpostavljenosti negativnemu stresu (Božič 2003):

- Čustveni simptomi:
 - apatija: nezadovoljstvo, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh;
 - anksioznost: nemir, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanja samega sebe;

- razdražljivost: nezaupanje, nadutost ali polemičnost, upor ali jeza;
- duševna utrujenost: raztresenost, težave s koncentracijo, pomanjkanje prožnega mišljenja;
- pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe: preveč dela, nepriznavanje težav, sumničavost.
- Vedenjski simptomi:
 - izogibanje: zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti;
 - pretiravanje: odvisnost od nikotina ali alkohola, hazardne igre, seksualna promiskuiteta;
 - težave z osebno urejenostjo: zamujanje na delo, slaba osebna higiena, neurejenost;
 - težave s spoštovanjem zakonov: zadolženost, prekrški, nenadzorovano nasilno obnašanje.
- Telesni simptomi:
 - pretirana skrb zaradi bolezni ali nepriznavanje bolezni;
 - pogosta obolevanja;
 - fizična izčrpanost;
 - pretirana vera v samozdravljenje in zloraba zdravil;
 - nerazpoloženje: glavobol, nespečnost, sprememba teka, pridobivanje ali izguba teže, slabost, driska zaradi živčnosti, zaprtje, seksualne težave.

Če se ti znaki pojavljajo skupaj ali trajajo dalj časa, je potrebna tudi pomoč zdravnika ali specialista. Povezanost izvora stresa in njegovih posledic prikazuje slika (Slika 19: Odzivi na stresorje).



Slika 19: Odzivi na stresorje

Vir: (povz. po Youngs 2001, str. 22, v Magdič 2015)

Različne posledice stresa razvrstimo v tri glavne skupine: (Treven, Potočan in Kovač 2005, str. 44–45):

Fiziološke posledice

V okoliščinah, ko se moramo spopasti z velikimi zahtevami, ki smo jih komaj še zmožni izpolniti, nastanejo v telesu spremembe, ki lahko vplivajo na pojav naslednjih fizioloških posledic:

- bolezni srca,
- težave s hrbtenico,
- rana na želodcu,
- glavobol,
- rak,
- kožne bolezni,
- visok krvni pritisk.

Psihične posledice

Psihične posledice stresa so tesno povezane z vedenjskimi odzivi na stres:

- družinske težave,
- nespečnost,
- impotenca,
- depresija,
- fobije,
- nočne more,
- sindrom izgorevanja.

Vedenjske posledice

- pretirano kajenje,
- potreba po alkoholu,
- uživanje drog,
- dovzetnost za nesreče,
- motnje v prehranjevanju.

Simptomi reakcije na stres se lahko razvijejo zelo hitro (le v nekaj minutah po stresnem dogodku) in trajajo od nekaj ur do nekaj dni. Dalj časa kot trajajo, večja je posledica, ki se lahko kaže v slabšem zdravstvenem stanju in bolezni. Opazimo začetno stanje osuplosti oz. zbeganosti. Pozornost je zmanjšana. Posameznik je lahko nekoliko zmeden. Občutek ima, kot da ne bi bil povsem pri zavesti in kot da ne more povsem dojemati, kaj se dogaja okoli njega. Gre za splošno vzdraženost živčnega sistema.

Tabela (Tabela 6: Simptomi stresa in njihovo prepletanje) prikazuje sklope simptomov stresa in njihovo prepletanje. Prikazani so simptomi stresa v mislih in čustvih, telesni simptomi stresa in simptomi stresa, ki se kažejo s spremenjenim vedenjem. Simptomi se medsebojno prepletajo in vplivajo drug na drugega. Oseba je ujeta v krog simptomov (Dernovšek idr. 2006, str. 9).

Tabela 6: Simptomi stresa in njihovo prepletanje

NA TELO	NA MISLI IN OBCUTKE	NA OBNAŠANJE	NA ČUSTVA
Pospešeno potenje	Zaskrbljenost	Prekomerno hranjenje	Potrtost
Glavobol	Nezadovoljstvo pri delu	Neješčnost	Napetost
Visok krvni tlak	Občutek krivde	Zloraba drog, alkohola	Jeza
Bolečina v križu	Občutek »izgorelosti«	Prekomerno kajenje	Razdražljivost
Utrujenost	Slaba koncentracija	Težave v odnosih	Prepirljivost
Težave s spanjem	Jeza	Nižja učinkovitost	
Izguba ali porast teže	Negativno gledanje na svet	Izbruhi jeze	
Težave s spolnostjo	Nemir	Socialna izolacija	
Driska ali zaprtje	Pozabljenost	Prenos krivde na druge	
Občutljivi zobje	Občutek krivde		
Bolečine v trebuhu	Žalost, depresivnost		

Vir: (povzeto po [www. MayoClinic.com](http://www.MayoClinic.com))

2.5 Obvladovanje in premagovanje stresa

Pri obvladovanju in premagovanju stresa je pomembno, da se ga najprej zavedamo in da se z njim spoprijemamo takoj, ko se lahko. Študije so potrdile na vrste organizacijskih posledic stresa na delovnem mestu (Snežič, Pungartnik in Ažman 2011). Ti vključujejo neposredne stroške (odsotnost z dela, stavke / ustavitve dela, kakovost in količino proizvodnje, nesreče) ter posredne stroške (nezadovoljstvo z delom, nizka predanost delu, nezaupanje, sovraštvo, agresivnost).

Obstaja več vrst strategij za spoprijemanje s stresom (Billings in Moss 1984, v Magdič 2015):

- **Strategije, usmerjene na oceno:** njihov namen je, da se na novo definira osebni pomen situacije s pomočjo logične analize (črpanje iz preteklih izkušenj, razmišljanje o različnih načinih reševanja problema). Tu gre za kognitivno preurejanje in izogibanje. Pri kognitivnem preurejanju posameznik sprejema realno situacijo in jo spreminja, da bi v njej našel spodbudo. S strategijami preprečevanja poskuša ohraniti pozitivno mišljenje in se preprečuje, da bi lahko bilo še slabše. Pri kognitivnem izogibanju pa posameznik zanika in se od realnosti odmakne v sanjarjenje.
- **Strategije, usmerjene na problem:** te strategije poskušajo spremeniti ali zmanjšati izvor stresa z delovanjem na stvarno situacijo. Vključujejo iskanje informacij in reševanje problemov. Aktivno reševanje problema se kaže v izdelovanju alternativnih načrtov in posebnih akcij, kot so učenje novih spretnosti za obvladovanje situacije ali razvijanje alternativnih nagrad. Zaradi tega se lahko spremeni vedenje, oblikujejo pa se tudi novi viri zadovoljstva.
- **Strategije, usmerjene na emocije:** te strategije poskušajo obvladati čustva oziroma ustvariti čustveno ravnotežje. Poznamo dve vrsti strategij, in sicer obvladovanje čustev (dihalne vaje) in emocionalno sproščanje (znesti se nad drugim ali dati čustvom prosto pot).

Soočanje s stresom je tem bolj uspešno, čim bolj je usmerjeno k premagovanju problema in k temu, da bi dosegli zastavljeni cilj, skratka tedaj, kadar je umerjeno k problemu (Musek 1997). Neuspešno soočanje s stresom pa je soočanje, usmerjeno na čustvovanje, ker preveč prevlada čustvena napetost in se preveč usmerimo k neposredni razbremenitvi te napetosti ne glede na prvotni cilj. Temu stanju se moramo zavestno upreti.

Z vidika upravljanja človeških virov je pomembno premagovanje stresa na ravni posameznika in organizacij (Simona Šarotar Žižek in Treven 2010, str. 19). Vloga posameznika pojasnjuje več kot desetino variabilnosti v neposredni oceni stresa, o vplivu le-te (njene neopredeljenosti, konfliktnosti in prevelikih zahtev) govorijo tudi drugi avtorji in jo nadalje povezujejo tudi z absentizmom in znižano produktivnostjo v podjetju (El Shikieri in Musa 2012, str. 135).

Sposobnost upravljanja stresa na delovnem mestu je lahko odločilno dejstvo med uspehom ali neuspehom na delovnem mestu ali v procesu študija. Tega se morajo zavedati tudi delodajalci in pedagogi. Ko ljudje postanejo preobremenjeni, izgubijo samozaupanje in postanejo razdražljivi, zaradi česar so manj učinkoviti in produktivni. Če gredo opozorilni znaki stresa mimo neopaženi in brez nadzora, lahko vodijo do večjih problemov (Snežič, Pungartnik in Ažman 2011) in pogosto poti nazaj več ni.

Stres najpogosteje obvladujemo z dvema mehanizmoma (Battison idr. 1999, str. 24). Za prvega, tj. obrambnega, je značilno, da podzavestno popačimo resničnost v upanju, da se bo položaj spremenil, ne da bi se morali za to potruditi. Skratka, prikrijemo si resnično stanje (saj bo bolje). Drugi odziv je mehanizem zavestne privolitve in sprejemanja, ki omogoča prilagajanje spremembam in pogled na težave »z distance«. Torej, postavimo se v vlogo žrtve.

Pri spopadanju s stresom so najpogostejši štirje pristopi (Battison idr. 1999, str. 24):

- **Spreminjanje razmer:** skupni imenoalec temeljnih odločitev, kot je preselitev; ali preprostih dejanj, kot je ureditev boljše osvetljave.
- **Izboljševanje zmožnosti za obvladovanje stresa:** učenje novih veščin, kot so samopotrjevanje ali sprostitvene tehnike.
- **Spreminjanje zaznavanja položaja:** spodbuja k drugačnemu dojemanju različnih pritiskov, v katerem naj bi namesto groženj videli izzive.
- **Spreminjanje vedenja:** terja veliko časa; spreminjanje vsakdanjih navad, upočasnitev ritma življenja, več telovadbe, omejitev alkohola in izboljšave pri prehranjevanju.

Premagovanje stresa ni univerzalno, je pa ključna ustrezna strategije (Vaja 48: Premagovanje stresa).

Vaja 48: Premagovanje stresa



Opišite primer, kako ste premagovali stres in kakšno strategijo ste uporabili.

2.6 Odpravljanje stresa na individualni ravni

Čeprav stres lahko potencialno povežemo tako z negativnimi kot pozitivnimi emocijami v primeru oseb, ki se ne znajo ali ne morejo spoprijeti z vsakdanjimi problemi, lahko govorimo zgolj o negativnih emocijah, kot so jeza, obup, psihična in telesna bolečina, ki se lahko končajo z življenjsko usodnimi izidi (Sadar Černigoj 2002, str. 81–82). Stanje se praviloma od ene do druge stresne situacije samo še slabša.

Tehnik, kako premagovati stres, je toliko kot avtorjev. Ihan in Simončič Vidrih navajata različne vaje zavedanja sebe in okolja, zavedanja telesa, svojih aktivnosti, čustev, prostora, hoje, urjenje pravilnega dihanja in sproščujočega globokega dihanja, meditacijo, kreativno vizualizacijo in vodenje dnevnika stresa. Vsak posameznik veliko vpliva tudi s tem, da krepi samospoštovanje, samopodobo, pozitivno razmišljanje, poveča svojo asertivnost, si postavlja stvarne cilje in določa prednostne naloge (Ihan in Vidrih 2005). Potem je tu pomembno še obvladovanje časa, odločnost, telesne vaje, primerno prehrano, zavedanje lastnih prednosti in adutov, sproščanje, dihanje, meditacija, vizualizacija, joga, masaža, dopolnilne tehnike zdravljenja ter dom, ki zagotavlja počitek in sprostitev (Battison idr. 1999).

Nekatere od tehnik, namenjene premagovanju in obvladovanju stresa, bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili. Ker govorimo o stresu na delovnem mestu in pri študiju, je nujno, da najprej pregledamo svoje delo in skušamo odpraviti vse moteče ali ovirajoče dejavnike ter si delo in študij čim bolj učinkovito organiziramo.

2.6.1 Upravljanje časa

To tematiko smo obravnavali v ločenem poglavju, zato je ne bomo posebej navajali.

2.6.2 Aktivno preživljanje časa

Preden bomo obravnavali posamezne tehnike spoprijemanja s stresom, opravite vajo (Vaja 49: Tehnike spoprijemanja s stresom (individualne), in sicer tako, da se opredelite do spodnjih tehnik.

Vaja 49: Tehnike spoprijemanja s stresom (individualne)

	Tehnike	Ne poznam.	Poznam.	Izvajam.	Se želim naučiti.
	Meditacija				
	Joga				
	Masaža in aromaterapija				
	Fizične aktivnosti (različne oblike športa)				
	Avtogeni trening				
	Sprostitev z uporabo vizualizacije				
	Zdravljenje z glasbo				
	Zdravljenje z barvo				
	Reiki				
	Bioenergija				
	Tai chi				
	Zdravstvena hipnoza				
	Humor in smeh				
	Spanje				
	Upravljanje časa				
	Tehnika čustvenega osvobajanja – EFT				
	Biofeedback metoda sproščanja				
	Bownova terapija				

Ohranjanje telesne kondicije je pomembno, če v službi ali pri študiju veliko sedimo. Ljudje, ki se ukvarjajo s športom, so praviloma bolj srečni, motivirani, intelektualno bolj dejavni in so v dobri telesni formi. Učinki rednega gibanja so samo pozitivni, saj znižuje krvni pritisk, pospešuje krvni obtok, krepi imunski sistem in zmanjšuje količino maščob in holesterola v krvi (Powell in Cerar 1999, str. 132). Pomaga nam preprečevati bolezni, ki so povezane s stresom. Povrne nam lahko dobro počutje, pridobimo samozavest, izboljša prebavo in premaga nespečnost, ohranja pa tudi naše zdravje. Okrepi nam srce, poveča pljučno kapaciteto, okrepi mišice in pomaga pri boju s prekomerno telesno težo (Newhouse, 2000, str. 103, v Magdič 2015). Fizične aktivnosti, kot so telesna vadba, hoja in tek, aerobika, plavanje, jahanje in kolesarjenje, so za mnoge ljudi pomemben del življenja. Telesna aktivnost je dobra zaščita pred stresom in s stresom povezanimi boleznimi (Treven, Potočan in Kovač 2005). Zmerna telesna aktivnost tudi ugodno vpliva na odpornost proti nalezljivim boleznim, saj smo zaradi redne telesne vadbe odpornejši proti prehladnim obolenjem. Ljudje postanejo s pomočjo športa bolj usmerjeni v sedanost in so manj obremenjeni s preteklostjo, saj se ob telesni aktivnosti človek nauči prave sprostitve (Ihan in Vidrih 2005).

Metode sproščanja: Sprostitutvene tehnike, tehnike meditacije, vizualizacije in imaginacije imajo znanstveno dokazane ugodne učinke na telo, možgane in zdravje (Starc 2008). Zanje si je preprosto potrebno vzeti čas po lastni presoji. Vseh teh tehnik se lahko naučimo sami s pomočjo videoposnetkov, zgoščenk, knjig ali najamemo učitelja. Potrebno je vaditi enkrat do dvakrat dnevno po 20–30 min. Zavestno sproščanje je najmočnejše orodje proti stresu. Odpravljanje stresa je povsem v vaših rokah. V hipu, ko začutite, da se vam dviguje raven adrenalina, lahko z izbrano tehniko ta proces ustavite (Battison idr. 1999, str. 50).

Meditacija: Meditacija pomaga človeku na več načinov. Prvi učinek je ta, da omogoča popolno sprostitve, saj lahko v globoki meditaciji pozabimo na telo, zato se ne zavedamo telesnega neudobja ali bolečine. Naše telo je sproščeno toliko časa, kolikor ga preživimo v meditaciji. Učitelji meditacije menijo, da je ena ura meditacije enakovredna štirim uram spanja. Z meditacijo si obnovimo moč in vitalnost (Šarotar Žižek idr. 2013, str. 34). Meditacijo lahko uporabljamo za osnovno tehniko

sproščanja (Battison idr. 1999). Ker je meditacij več vrst, jih moramo nekaj preizkusiti in se nato odločiti, katera nam najbolj ustreza. Preden pričnemo z meditacijo, je pomembno, da se naučimo sproščati z drugimi bolj običajnimi metodami. Končni cilj meditacije je popolna sproščenost telesa in duha, kar dosežemo z osredotočenjem misli na eno samo abstraktno podobo, predmet ali besedo. Pri tem je poglobljena izključitev kritičnih misli. Na ta način lahko z meditacijo preženemo vsakdanje skrbi in strahove. Blagodejni vplivi meditacije segajo od zmanjševanja stresa do povečevanja umskih zmognosti. Njena vrednost se povečuje s pogostostjo izvajanja. Meditacija je zavestni mentalni proces, ki v možganih povzroči povečano delovanje dela možganov, ki je povezan s pozitivnim emocionalnim stanjem in z izboljšanim delovanjem imunskega sistema (Starc 2008, str. 53).

Ste že kdaj uporabili meditacijo? Pripravili smo vajo (Vaja 50: Meditacija), da boste lahko preskusili to tehniko sproščanja.

Vaja 50: Meditacija



Poiščite tih, topel in udoben prostor, kjer vas nihče ne bo motil. Udobno sedite pokonci in si zapišite, koliko je ura. S trebušno prepono dihaite nežno in počasi. Zaprite oči in začnite naglas ponavljati besedico »om« ali »an« in jo postopoma izgovarjajte, vse dokler nazadnje sploh ne boste več premikali ustnic, temveč si boste besedico ponavljali samo še v mislih. Pri tem pozornost usmerite na ponavljanje besedice. Opazili boste, da je duh ubral svojo pot in na misel vam bo prihajalo vse mogoče. Pustite, da vas misli neovirano obhajajo, prihajajo in odhajajo, medtem ko nepretrgoma mislite na zven besedice, ta ni nič drugega kot pripomoček, s katerim ohranjate prazno glavo. Približno dvajset minut pustite mislimi prosto pot, nato pa prenehajte in še kakšno minuto posedite. Počasi in postopoma odprite oči (Ihan in Vidrih 2005, str. 82).

Čuječnost: Čuječnost (ang. *mindfulness*) je nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje svojega doživljanja v sedanjem trenutku. V čuječnem stanju se posameznik zaveda tako svojih misli, čustev in razpoloženja ter telesnih občutkov kakor tudi zunanjega dogajanja (npr. zvokov, oblik, barv, vonjev, okusov in različnih dogodkov), ne da bi se svojemu doživljanju izogibal ali pred njim bežal. Za čuječnost sta pomembna dva faktorja: zavedanje svojega doživljanja in sprejemanje le-tega. Številne doslej opravljene raziskave so ugotovile pestro paleto pozitivnih učinkov čuječnosti na raznolikih področjih, vključno z zmanjšanjem stresa, povečanjem kakovosti življenja, izboljšanjem na področju različnih psihopatoloških kategorij (anksioznih motenj, depresije in drugih), izboljšanjem partnerskih odnosov, povečano imunsko odpornostjo in celo večjo dolgoživostjo (Černetič 2017).

Joga: Joga je vzhodnjaška filozofija, v kateri je povezano gibanje telesa, dihanje in um. Lahko jo izvajate tako pod vodstvom vaditelja joge kot doma samostojno. Nastala je pred več tisoč leti nastala v Indiji. Je najstarejši sistem osebnostnega razvoja na svetu, ki zajema telo, um in duha. Jogiji so že takrat dobro poznali bistvo človekove narave in vedeli, kaj je človeku potrebno, da bi živel v harmoniji s seboj in svojim okoljem. Zasnovali so edinstveno metodo za vzdrževanje ravnovesja med telesom in duhom. Ta metoda gibanje, ki je človeku potrebno za fizično zdravje, združuje z dihalnimi in meditacijskimi tehnikami, ki pomirjajo duha (Šarotar Žižek idr. 2013, str. 35). Uporabljamo jo kot terapijo za obvladovanje stresa, saj v telesnem, duševnem in duhovnem urjenju povezuje vse prvine telesa in duha (Battison idr. 1999). Z njo se lahko ukvarja vsakdo, če verjame v duhovnost ali ne, vendar je njeno težišče v prepričanju, da sta z dobrodejnimi vplivi telesnih vaj tesno povezani tudi umska in duhovna rast. Predpisane gibe je treba izvajati previdno in počasi, v nekaterih položajih pa vztrajati le kratek čas, da izostrimo zavest napetosti in notranje osredotočenosti. Zdravilna moč joge je še posebej dobrodejna pri ljudeh, ki pri delu sedijo in se premalo gibljejo, saj povečuje gibčnost. Z jogo gibanje, ki je pomembno za naše fizično zdravje, združujemo z dihalnimi in meditacijskimi tehnikami, ki pomirijo našega duha (Treven, Potočan in Kovač 2005, str. 64). Joga temelji na treh

ključnih strukturah: telesih vajah, dihanju in meditaciji. Usklajeno delovanje teh treh struktur se kaže v zdravju in povezanosti s splošno zavestjo (Starc 2008, str. 304).

Tudi za to tehniko sproščanja imate v nadaljevanju opisano vajo (Vaja 51: Pozdrav soncu).

Vaja 51: Pozdrav soncu



Na spletni strani Joga – pozdrav soncu (abcf.it 2011) najdemo video jogijske vaje pozdrav soncu. Jogijsko vajo pozdrav soncu lahko izvaja vsakdo kjerkoli, sam ali v skupini, v vsakem letnem času, saj se jo lahko izvaja tako v sobi kot na prostem. Vzame le 3–10 minut in deluje na celoten organizem.

Masaža in aromaterapija: Masaža sproži številne odzive v telesu: pospeši izločanje strupenih snovi, spodbudi krvni obtok, ublaži bolečine v mišicah in pričara občutek ugodja. Dotik je temeljna oblika komuniciranja, partnerja se lahko z vzajemno masažo opogumljata in spodbujata, to pa je še posebej dobrodejno med stresom. Osnov masaže ni težko obvladati in z njo tudi ni mogoče povzročiti nikakršne škode, saj ni nasilna do nobenega dela telesa. Tradicionalna masaža pozna tri prijeme: stiskanje, gnetenje in udarjanje (Battison idr. 1999, str. 70). Terapevtska masaža zelo pomaga pri mentalnem in fizičnem sproščanju. Posebej je primerna za ljudi, ki opravljajo delo za računalnikom ali pisalno mizo in zaradi nepravilne drže čutijo napetost v mišicah, vratu, ramenih in hrbtenici. Pomaga tudi pri napetosti zaradi preobremenjenosti z delom ali zaradi drugih stresnih dejavnikov (Šarotar Žižek idr. 2013, str.43).

Pri aromaterapiji poteka masaža z eteričnimi olji, ki s svojimi vonji dodatno pripomorejo k premagovanju stresa. Tako jo lahko uporabimo pri masaži celega telesa ali pri masaži nog in podplatov (Treven, Potočan in Kovač 2005, str. 68). Uporabljajo se eterična olja, pridobljena iz naravnih virov in zmešana z nevtralno osnovo, običajno z mandljevim oljem. Za odpravljanje napetosti zaradi stresa in duhovno sprostitvev se uporabljajo masažna olja z eteričnim oljem sivke, pelargonije, melise in drugih olj s pomirjajočim učinkom. Za druge vrste težav pa so primerne druge mešanice osnovnega olja in eteričnih olj. Katera eterična olja dodati v masažno olje, pa je najbolje povprašati izkušenega aromaterapevta (Magdič 2015).

Avtogeni trening: Avtogeni trening je v prvi vrsti tehnika globinskega sproščanja. Gre za zelo preprosto, vendar učinkovito obliko samohipnoze oziroma pasivne koncentracije. Toda ta preprostost utegne biti zavajajoča, saj vadba zahteva sistematičnost, potrpežljivost in osredotočenost. Če vadimo sistematično, lahko dosežemo občutno globinsko sprostitvev, kakršno si je brez izkušnje hipnotičnega transa zelo težko predstavljati. Sestoji se iz serije preprostih vaj, ki vključujejo zavedanje svojega telesa in sprostitvev (Vaja 52: Avtogeni trening). To omogoča posamezniku, da izključi sistem boj ali beg, katerega posledica je stres, vključi pa sistem ponovne regeneracije in počitka. S pomočjo avtogenega treninga spoznamo pojem pasivnega zavedanja in pasivne koncentracije, ki mu omogočata, da doseže stanje spremenjene zavesti. To nam omogoča, da se pretrga začaran krog konstantnega stresa, ne glede na izvor le-tega. Z izvajanjem avtogenega treninga posameznika preplavita notranji mir in sproščenost. Pomembna pridobitev je tudi sposobnost, da se z avtogenim treningom nauči razlikovati svoja telesna občutja, jih razvrščati in poimenovati (Šarotar Žižek idr. 2013, str. 36).

Vaja 52: Avtogeni trening

	Ko zavzamemo primeren položaj (Inštitut za razvoj človeških virov b. d.), zapremo oči in začnemo z izrekanjem gesel. Pri tem pogosto pomaga, da si predstavljamo situacijo, ki nam bo pomagala vzbuditi določen fenomen. Ko skušamo vzbuditi toploto, si lahko predstavljamo, da imamo roke potopljene v toplo vodo. Vadbo vselej končamo s preklicem. 1. Občutek teže (mišična sprostitve): »Roke in noge so prijetno težke.« Ponovimo 6-krat. »Povsem miren sem.« 2. Občutek toplote (vazodilatacija – razširitev žil): »Roke in noge so prijetno tople.« Ponovimo 6-krat. »Povsem miren sem.« 3. Srce (uravnavanje srčnega utripa): »Srce bije mirno in enakomerno.« Ponovimo 6-krat. »Povsem miren sem.« 4. Dihanje (uravnavanje dihanja): »Dihanje zelo mirno.« Ponovimo 6-krat. »Povsem miren sem.« 5. Notranji organi (uravnavanje notranjih organov): »Trup prijetno topel.« Ponovimo 6-krat. »Povsem miren sem.« 6. Glava (hladno čelo): »Čelo prijetno hladno.« Ponovimo 6-krat. »Povsem miren sem.« »Roki čvrsti, globoko dihati in odpreti oči.«

Sprostitev z uporabo vizualizacije: Vizualizacija je lahko individualna ali skupinska dejavnost. Občutek zadovoljstva, dosežen z vizualizacijo, sprosti možgane in s tem tudi telo. Vizualizacija je lahko vodena (usmerjena z glasom) ali nevodena (tok misli usmerja zaznavanje okolja) (Battison idr. 1999, str. 64). Kreativna vizualizacija je umetnost uporabe mentalnih podob, ki sproščajo pozitivne spremembe (Ihan in Vidrih 2005, str. 82). Je tehnika, pri kateri uporabljamo svojo domišljijo na način, da si ustvarimo jasnejšo podobo, zamisel ali občutek nečesa, kar želimo udejanjiti, lahko pa je tudi tehnika, s katero povečamo vitalnost, izboljšamo počutje, povečamo samospoštovanje ...

Zdravljenje z glasbo: Glasbena terapija je strokovna praksa, v kateri ima osrednjo vlogo dvosmerni proces med terapevtom in klientom, ki z uporabo glasbe nudi klientom varen prostor, kjer se lahko srečajo s svojo stisko, jo izrazijo, preoblikujejo in ozdravijo. Glasba kot univerzalen izrazni medij živi v vsakem izmed nas in je s svojo čustveno neposrednostjo dokazano izredno koristna in uspešna pri reševanju mnogih težav, ki so sicer težko izražene in premagljive (Inštitut Knoll, 2015, v Magdič 2015). Newhouse predlaga, da si izberemo instrumentalno glasbo, ki nam ustreza. Lahko gre za klasično, moderno ali religiozno glasbo, ki pa ne sme biti prehitra. Izogibati se je treba glasbi, ki v nas prebuja spomine, in glasbi z besedilom, saj nas prisili, da mu sledimo. Udobno se namestimo, sedimo ali pa ležemo na kavč ali posteljo. Zaprimo oči in glasbo poslušajmo približno dvajset minut, poskušajmo se čim bolj vživeti vanjo. Še bolj učinkovit način revitalizacije z glasbo je, da jo ustvarjate sami. Ni važno, ali pojete pravilno ali narobe, bistveno je, da pojete. Na vas vplivajo zvočne vibracije (Magdič 2015).

Zakaj se je bi poslužili tudi vi prav zdaj (Vaja 53: Sprostitev z glasbo).

Vaja 53: Sprostitev z glasbo



Na spletni strani Glasba za sproščanje (G-SOFT b. d.) najdi skladbo in se sprost z glasbo.

Zdravljenje z barvo: Terapija z barvami se izvaja z usmeritvijo svetlobe različnih barv proti določenim centrom v telesu, predvsem zaradi vzpostavitve ravnotežja. Koža prepozna barvo, jo absorbira in preko specifičnih biokemičnih receptorjev prenaša stimulacijo skozi telo. V terapijskem smislu se barve vse pogostejše uporabljajo pri zdravljenju alergij, vnetij, revmatskih obolenj, migren, hormonskih motenj in psihičnih tegob, kot so stres, tesnoba, utrujenost, depresija, nespečnost in strahovi. Barve lahko stimulirajo, normalizirajo ali delujejo umirjajoče (Magdič 2015). Z barvami si lahko pomagamo sami na različne načine, ki so večinoma zelo preprosti. V prostor si lahko namestimo obarvano žarnico v barvi, ki jo izberemo. Vendar mora biti žarnica edini vir svetlobe v prostoru (zagrnmemo okna in ugasnemo druge luči), drugače se barvna svetloba razredči in s tem se učinek zmanjša. Prav tako moramo v takšnem prostoru prebiti nekaj časa, zato je mogoče primerno, če si takšno žarnico namestimo v spalnici in ob barvni svetlobi prebijemo noč (Šarotar Žižek idr. 2013, str. 45).

Navajamo nekaj osnovnih pravil, ki jih je potrebno upoštevati pri barvah (Newhouse 2000, str. 146, v Magdič 2015):

- Rdeča barva razburja. Lahko nas spodbuja k aktivnosti ali pa k nasilju.
- Oranžna barva je barva vitalnosti. Ta barva nas ogreje in nas napolni z energijo.
- Rjava je barva zemlje. To je barva umirjene moči, stabilnosti in preprostosti.
- Modra je barva neba. To je barva miru in dobrega počutja. Pastelno modra odganja stres.
- Zelena je barva dreves. Pastelno zelena odganja stres.
- Bela je barva čistosti, harmonije, odkritosti in miru.
- Črna je barva odsotnosti svetlobe.

Reiki: Reiki je ena najstarejših, najbolj razširjenih in najpreprostejših alternativnih metod naravnega samozdravljenja. Raba te metode je preprosta in se jo lahko vsak nauči, saj je predvsem metoda samospoznanja. Z njeno pomočjo prepoznaš in preoblikuješ notranje ovire (Magdič 2015).

Bioenergija: Bioenergija je beseda novejšega izvora, s katero označujemo obliko kozmične ali univerzalne energije, ki prežema vse obstoječe oblike življenja v kozmosu. Lahko bi ji rekli tudi osnovni vir življenja. V zgodovini razvoja človeka se pojavlja veliko imen, ki so pomensko enaka bioenergiji. Tako je zelo razširjeno ime prana (v sanskritu pomeni absolutna energija), kakor tudi chi, orgonska energija in drugo. Vsa ta imena se nanašajo na isti pojem energetske narave vsega bivanja (Magdič 2015).

Tai chi: Tai chi je vadba, za katero so medicinske raziskave pokazale, da lahko prepreči srčno popuščanje, parkinsonovo bolezen, fibromialgijo, kronične bolezni, depresijo in anksioznost. Prav tako okrepi imunski sistem, poveča prožnost mišic in izboljšuje ravnotežje (Preston, 2015, v Magdič 2015).

Zdravstvena hipnoza: Hipnozo si lahko predstavljamo kot stanje intenzivne relaksacije in koncentracije, pri katerem se zavest-mišljenje oddalji od vsakodnevnih skrbi. V tem sproščenem stanju lahko podzavest kreativno odgovarja na sugestije in fantazije (Magdič 2015). Lahko se osredotočiš na stvari, ki jih želiš spremeniti, in na načine, kako lahko to najbolje storiš, sproščeno, brez analitičnih in tesnobnih razmišljanj. Hipnoza povzroči pri človeku spremenjeno stanje zavesti, za katero je značilna velika dovzetnost za sugestije.

Humor in smeh: Smeh je najboljša terapija na svetu, ker ni pri tem nobenih tveganj in nikakršnih stranskih učinkov. Je psihomotorična reakcija, ko človek, ki se srčno smeje, nemočno hlasta za zrakom, s tem pa aktivira veliko mišic in obraz mu zaliva rdečica. Številne študije potrjujejo, da smejanje krepi imunski sistem, znižuje krvni tlak in bolečinski prag ter zmanjšuje posledice stresa. Gelotologi, ki so raziskovalci smeha, pravijo, da človek, ki se zavestno odloči, da se bo od srca smejal, požene v organizmu pozitivni tokokrog samozdravljenja. Ihan in Simončič Vidrih (2005, str. 50) prav tako priporočata smeh in humor kot tehniko premagovanja stresa, saj nas smeh navdaja z občutkom sreče (Ihan in Vidrih 2005). Verjetno nas osrečuje zato, ker sprošča obrazne mišice, kar pospeši dotok krvi v možgane.

Nič lažjega. Spomnite se šale in jo delite z vašimi študijskimi kolegi (Vaja 54: Sprostitev z humorjem).

Vaja 54: Sprostitev z humorjem



S svojimi študijskimi kolegi izmenjaj kakšno šalo na račun študentskega življenja.

Spanje: Spanje je dobro za psihično in telesno pripravljenost. Bolj pomembno kot dolžina spanja je, kako dobro spimo. Odrasli povprečno spimo sedem ur na dan, nekateri celo devet, drugim zadošča le pet ur spanca. Med najhujšimi motilci spanja je stres, zaradi česar ponoči bedimo. Dobro spanje bomo dosegli tako, da bomo opustili spanje ali dremanja čez dan ali zvečer. Čez dan moramo zagotoviti dovolj razgibavanja. Pred spanjem se odpovemo kofeinu, alkoholu in obilni večerji, ugasnimo televizor in popijmo kozarec toplega mleka (Božič 2003, str. 91).

Spanje je bistveno za preživetje, zdravje, dobro telesno kondicijo in psihično pripravljenost. Od dolžine spanja je pomembnejše, kako dobro spimo, premalo ali preveč spanja pa lahko povzroči tudi razdražljivost in poslabšanje duševnih sposobnosti (Looker in Gregson 1993, v Magdič 2015).

Dihalne tehnike: Dihalne tehnike so danes najpogostejši način sproščanja napetosti. Pravzaprav se vsakdo sam zaveda, da lahko z umirjanjem dihanja povzroči ugoden in sprostilen vpliv na svoje telo in misli. Čeprav dihalne tehnike izhajajo iz joge in imajo poleg sprostilnega tudi še globlji pomen, pa jih najpogosteje uporabljamo skupaj z vsemi ostalimi sprostilnimi tehnikami. So tudi izredno praktične, saj jih človek lahko uporablja kadar koli, ko v vsakodnevnem življenju občuti napetost.

Kako se lotiti vaj dihanja je opisal tudi Amalietti, ki priporoča, da se najprej umirite in nato dihajte umirjeno, globoko in zgolj skozi nos. Izdihnite temeljito! Temeljito izdih vam namreč pomaga znebiti se ogljikovega dioksida iz celic in pljuč in zmanjšati njegovo kopičenje v celicah, ki povzroča medlost in zehanje, zmanjša duševno bistrost in poveča stres. Temeljito izdih vam pomaga, da lahko vdihnete dovolj kisika, kar celicam olajša preskrbo z njim. Daoisti poznajo tri načine, kako doseči temeljit izdih (Amalietti 2015, v Magdič 2015):

- Izdihnite malo več, kot ste vdihnili. To dosežete tako, da je vaš izdih malce daljši od vdiha, da izdih torej podaljšate. Ta način uporabljajte pri dihalni terapiji.
- Izredno hitro (eno ali dve sekundi) in zelo silovito izdihnite. Kadar vas zgrabi medlost ali zehanje, vas prebudi, če izvedete tri do deset takih silovitih izdihov.
- Spremenite hitrost izdiha med samim izdihom. V prvih dveh sekundah izdihnite 50 ali 60 odstotkov svojega diha, nato pa naslednje štiri sekunde izdihujte njegov preostanek.

Podobne vaje za izboljšanje slabih navad dihanja priporoča tudi (Battison idr. 1999, str. 61).

Tehnika čustvenega osvobajanja – EFT: EFT ali tehnika čustvenega osvobajanja je ena od energetsko-meridianskih tehnik ali tehnik energijske psihologije. Temelji na predpostavki, da so energijski tokovi v telesu blokirani, če so v nas nakopičena čustva, to pa pripelje do poslabšanja duševnega in telesnega zdravja. Tehnika je preprosta, lahko jo uporabljamo doma (Magdič 2015).

Biofeedback metoda sproščanja: Z biofeedback metodo sproščanja se naučimo namensko krmiliti dejansko nezavedne telesne funkcije. Na telo se namestijo elektrode, ki merijo na primer utrip, telesno temperaturo, napetost mišic ali pa upornost kože. Na računalniku se te vrednosti nato spremenijo v zvočne ali vizualne signale, tako da takoj slišimo ali vidimo, kako se odziva telo. Biofeedback se je zelo izkazal pri zdravljenju vseh bolezni, ki so posledica slabe drža ali stresa (Magdič 2015).

2.7 Odpravljanje stresa v organizaciji

Stres pri delu ni izoliran, individualen problem posameznika, temveč predstavlja strateški problem, ki je posledica širših socialnih, ekonomskih, organizacijskih in kulturnih dejavnikov (Di Martino in Musri 2001, str. 8). Odgovor na stres bi moral biti usmerjen k vzroku, ne pa k posledicam stresa. Temeljiti bi moral na preventivnih, sistematskih in participativnih intervencijah. Uravnavanje stresa je učinkovito samo, če združimo individualno in organizacijsko raven. Na organizacijskem nivoju bi morali stres omejevati in preprečevati, kjer je to mogoče in smiselno, na individualnem nivoju pa bi morali posameznike in skupine izobraževati, kako se z njim spopadati (Sutherland in Cooper 2000, str. 125).

Osnova za reševanje tega problema je poznavanje virov stresa in preventivno delovanje (Cink 2001, str. 43). Obenem je pomembno tudi poznavanje možnosti preprečevanja in blažitev stresa, ko je ta že prisoten. Navedena dejstva so pomembna tako za vsakega zaposlenega posebej kot tudi za vodstveni kader, ki ima na voljo največ uporabnih orodij za ohranjanje take higiene dela, ki ne bo ogrožala zaposlenih ter s tem ustvarjanje in ohranjanje take organizacijske kulture, ki bo to odražala. Zato je zelo pomembno izobraževanje in ozaveščanje vseh zaposlenih. Ko namreč delovna organizacija doseže določeno stopnjo ozaveščenosti, lahko tudi ustrezno preventivno deluje, kar je najpomembnejše. Za zmanjševanje stresa pri zaposlenih se na nivoju organizacije uporabljajo naslednje strategije: preoblikovanje dela, fleksibilen delovni čas, natančno opredelitev vloge in analizo vloge, razvijanje komunikacijskih spretnosti menedžerjev, ustvarjanje ugodne organizacijske klime in načrtovanje in razvijanje kariere (Treven, Potočan in Kovač 2005, str. 75–92).

Za odpravljanje, zmanjševanje in nadzor stresa na delovnem mestu so primerne naslednje strategije (Stranks 2005, str. 142–143, v Magdič 2015):

- spremembe delovnih praks oziroma oblike dela,
- premeščanje zaposlenih,
- zagotavljanje dodatnega usposabljanja, npr. usposabljanje o zavedanju stresa,
- terapijo stresa, npr. progresivne mišične sprostitvene tehnike,
- rotacije delovnih mest,
- preoblikovanje dela, npr. fleksibilno izmensko delo,
- delno spremenjeno vedenje,
- zmanjšanje števila delovnih ur,
- spremembe odgovornosti,
- povečano udeležbo v procesu odločanja glede dela.



Dobra praksa

1. Pokažite svoja čustva! Ne zatirajte svojih občutkov!
2. Vzemite si čas za družabno življenje! Ne odpovejte se konjičkom in prostemu času!
3. Ne odlašajte! Naloge, ki jih morate opraviti, opravite takoj!
4. Prerazporedite dolžnosti! Ne mislite, da morate vse opraviti takoj!
5. Naučite se reči NE! Ni potrebno, da prevzamete vsako delo, ki vam ga naložijo!
6. Privoščite si redne odmore za kavo, kosilo, klepet ...
7. Ne delajte nadur!
8. Ne postanite zasvojeni! Vzdržite se zasvojenosti od alkohola, cigaret in hrane!
9. Služba in dom naj bosta ločena! Službenega dela ne jemljite domov!
10. Ne bodite perfekcionista! Tudi 80 odstotni rezultat je dober rezultat!
11. Prosite za pomoč! Če imate probleme, jih zaupajte kolegom.
12. Ne pozabite, da je služba le služba!

2.8 Odpravljanje stresa med študijem

Zagotovo morajo univerze poskrbeti, da študenti niso po nepotrebnem podvrženi stresu. To zagotovijo z ustrezno organizacijo in primernim kadrom. Lahko pa poskrbijo še za dodatne ukrepe. Eden takih pozitivnih učinkov so druženja mladine, živčne pred izpiti, s psi in drugimi ljubljenci. Na državni univerzi v Washingtonu izvedli študijo in posledično predložili tudi znanstvene dokaze, ki podpirajo takšno interakcijo (Mandal 2019). Študija pokazala, da pomirjujoče druženje s psi lahko zmanjša negativne vplive stresa, ki ga doživljajo študenti. V študiji so zajeli več kot 300 dodiplomskih študentov. Pokazala je, da je vsakotedensko enourno druženje s psi, ki so jih na kampus pripeljali usposobljeni trenerji, študente, pri katerih je obstajalo veliko tveganje za akademski neuspeh ali opustitev študija, sprostito in jim dalo občutek sprejetosti. Posledično so se lažje osredotočili na študij in si bolje zapomnili nove informacije. Študenti, pri katerih je vladalo največje tveganje za neuspeh, kot so bili na primer tisti s težavami v duševnem zdravju, so imeli od druženja s psi največ koristi.

2.9 Odpravljanje stresa med podjetniki

Stres, trdo delo in neskončna vrsta izzivov, ki jim botruje nepopustljiv podjetniški duh – to je prava podoba življenjskega stila vsakega podjetnika. Vsekakor pester in unikaten življenjski stil, vendar potrebno je poskrbeti tudi za zdravje. Udeležite se delavnice, kjer boste izvedeli vse o tem (Fortuna 2017).

Pri odločitvi za vstop v podjetništvo gre za spremembo sloga življenja. Prične se z odločitvijo. Proces podjetništva prinaša številne spremembe in tveganja. Ideja, ki je bila prej samo v glavi bodočega podjetnika, bo razvita s ciljem da bo postala vir dohodka. Najprej za podjetnika in kasneje še za njegove zaposlene. Podjetniška ideja vedno zahteva celega človeka. Sprva se nobena težava ne zdi prevelika in nobenemu podjetniku ne bo škoda časa, ki ga je vložil v uresničevanje ideje, saj je v tem našel zadovoljstvo in samouresničevanje. V uresničitev podjetniške ideje so podjetniki pripravljeni vložiti ves svoj čas in trud. Pri tem pa pogosto pozabijo na družino, vsakdanja opravila in stroške. Poslovno in družinsko življenje se začeta prepletati in kmalu podjetniki ne vidijo več ločnice med obema svetovoma. V ozadju se znajdetata tudi zabava in zdravje. Podjetje lahko uspešno vodi le oseba, ki je obenem srečna in se dobro počuti. Življenje ni le posel, zato morajo podjetniki nameniti dovolj časa tudi ostalim področjem.

Raziskave kažejo, da se največ stresa pojavlja pri delu, kjer podjetniki niso sposobni izpolniti pretiranih delovnih zahtev in prenesti pritiskov zaradi pomanjkanja znanja, sposobnosti in podpore ostalih zaposlenih. Če so podjetniki sposobni izpolniti delovne zahteve, če imajo potrebno znanje, če imajo nadzor nad delom, ki ga opravljajo in če imajo določeno stopnjo odločitev pri delu, je manj možnosti da pride do stresa pri delu. Posledice stresa pa ne vplivajo samo na podjetnika-posameznika, temveč tudi na podjetje in njegovo poslovanje ter seveda družbo kot celoto. Stres na organizacijskem nivoju prepoznamo po sledečih simptomih: visoka raven absentizma, visoka fluktuacija zaposlenih in večje število delovnih nesreč. Zmanjša se stopnja produktivnosti, zniža raven kvalitete, poveča število lomov in napak. Pojavijo se slabši odnosi ter medsebojni konflikti. Poslabšata se komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi, pri njih prihaja do zmanjšanja motivacije in produktivnosti, ravno tako se zmanjšajo kreativnost, fleksibilnost in inovativnost. Pri zaposlenih se prav tako zmanjša občutek pripadnosti družbi, kar se odraža v neupoštevanju delovnih procedur, zamujanju na delo, dolgih delovnih odmorih, zmanjšanju spoštovanja delodajalčeve lastnine, poslabšanju storitev ...

Podjetniki se soočajo z različnimi tveganji („Vpliv podjetništva na dosedanje življenje“ 2019):

- finančno tveganje,
- tveganje kariere,
- tveganje družine,
- psihično tveganje.

Posamezni uspešni menedžerji in podjetniki pa v sebi nosijo še nekaj, čemur bi lahko rekli »drža« ali »stil« zmagovalca. Zanje je vsak poraz tudi nov izziv. Tovrstne izkušnje vodenja ljudi in soočanja s samim seboj so uspešni svetovni menedžerji in podjetniki predstavili v svojih knjigah, ki so postale mednarodne uspešnice. Tam tudi opisujejo svoje izkušnje s stresom.

Pripravite vajo, da se boste lažje spopadali s stresom (Vaja 55: Podjetniški stres: izvod in odziv).

Vaja 55: Podjetniški stres: izvod in odziv



Odgovorite si na spodnja vprašanja:

1. Imate stresno službo?
2. Kaj pri vam povzroča stres?
3. Kako se spopadate s stresom pri zahtevnih strankah?
4. Kako stres vpliva na vaše osebno življenje izven dela?
5. Kako stres občutijo vaši bližnji sorodniki, prijatelji ...?
6. Kakšen je vaš odziv na stres?
7. Kako se spopadate s stresom?
8. Kako bo samozaposlitev vplivala na moje življenje?
9. Kako bo sprememba kariere vplivala na življenje moje družine?
10. Sem pripravljen sprejeti tveganja in negotovost?
11. Sem sposoben pristati na denarne težave?
12. Sem pripravljen vložiti ves svoj prosti čas v uresničitev podjetniške ideje?

2.10 Stroškovni pogled na stres

Poleg že naštetih posledic stresa za organizacijo, moramo upoštevati tudi stroškovni vidik. Stroški, kot posledica stresa so naslednji („12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu“ 2009):

- Stroški bolniških dopustov, ki nastanejo zaradi pojavnosti s stresom povezanih bolezni in poškodb;
- Stroški odškodninskih zahtevkov zaposlenih, ki lahko dokažejo da se jim je poslabšalo zdravstveno stanje ali znižala kvaliteta življenja zaradi pojava delovnega stresa;
- Stroški zaradi izgube ugleda in poslovnih izgub kot posledica negativne publicitete, ki spremlja primere delovnih nesreč, šikaniranj, nadlegovanja in diskriminacije;
- Organizacijski in managerski stroški, povezani z obrambo pred pritožbami o doživljanju stresa ter posredovanj za njegovo zmanjšanje;
- Stroški zaradi pojava zaskrbljenosti, zmanjšanja morale in motivacije, ko zaposleni ugotovijo, da se je sodelavcem zaradi izpostavljenosti stresu poslabšalo zdravstveno stanje.

2.11 Zaključek k poglavju o stresu

Seminarske naloge, zagovori, kolokviji, roki za oddajo nalog in raziskav, študentsko delo, prostovoljne aktivnosti ... Vse to povzroča stres. Občutenje stresa je nekaj povsem vsakdanjega in določene stopnje stresa nam lahko celo koristijo, saj nas spodbujajo k spremembam in napredku. Vendar, če stres traja predolgo, lahko postane breme in celo ogroža zdravje. V času študija in sprejemanja pomembnih življenjskih odločitev se z njim srečujemo na vsakem koraku. Kako se soočiti z njim, da nas ne bo oviral pri učenju, opravljanju študijskih obveznosti in v življenju? Stresu bi se najraje izognili, vendar je to skorajda nemogoče. Pomembno je, da prisluhnemo svojem telesu, poskrbimo za svoje telesno in duševno zdravje ter si v hitrem tempu življenja privoščimo tudi čas zase in odklop od obveznosti. Zato ne odlašajte in si pripravite načrt, kako boste obvladovali stres (Vaja 56: Moj plan za obvladovanje stresa).

Vaja 56: Moj plan za obvladovanje stresa



Napišite, kaj boste v bodoče počeli, da ne boste več v stresni situaciji.

Vprašanja za ponavljanje 3: Kaj sem se naučil o obvladovanju stresa



Kaj smo se naučili v tem poglavju?
Kako lahko sami doprinesemo k manj stresa?

Zaključki 4: O stresu za študente



Nasveti, da bo zaključek študijskega leta čim manj stresen (Dostop.si 2019)

Organiziraj se: Zapiši si tedenska ali dnevna opravila oziroma naloge, ki jih moraš opraviti. Tako se lahko osredotočiš na eno stvar naenkrat, pri tem pa te ne bo skrbelo, da bi na kaj pozabil.

Sestavi si urnik učenja: Vanj vključi učenje, odmore in sprostitev v primernih razmerjih. Ne pozabi na telovadbo in zdrave obroke.

Vzemi si čas zase: Med učenjem ne pozabi nase. Vzemi si čas za dejavnosti in aktivnosti, ki te veselijo in sprostijo. Branje knjige, poslušanje glasbe, sprehodi, tek, ples, večerna pijača in klepet s prijatelji ... Ob takem odmoru pozabiš na vse skrbi in stres se sprosti.

Privošči si "power nap": Včasih se moramo sprostiti in si vzeti odmor, da sprostimo stres. Če si utrujen in moraš ostati produktiven, si privošči kratek spanec, ki naj ne bo daljši od 30 minut. V tem času se možgani znebijo nepotrebnih informacij, ki so shranjene v kratkotrajnem spominu. Če si moraš zapomniti veliko informacij, strokovnjaki priporočajo 20-minutni spanec. Vsekakor si poskusi vsako noč privoščiti dovolj spanca.

Pozitivne misli: Med študijem se osredotoči na pozitivno – opravljeni izpiti v poletnem roku pomenijo brezskrbno poletje, zaključek študija odpira karierno poti, vsak opravljen izpit pa tudi pomeni svojevrstno zmago. Bodi ponosen tudi na manjše dosežke, ki jih osvojiš v času študija, in naj ti bodo motivacija za naprej. Vsi težki in stresni trenutki ter neprespane noči med izpiti bodo ob zaključku študija pozabljeni.

Zaključki 5: O stresu za podjetnike



Zaradi napetega življenjskega stila je **poleg finančnega tveganja daleč najbolj na udaru ravno podjetnikovo zdravje**. Soočanje z negotovostjo, nehumana količina dela, neprestano gašenje požarov in delo pozno v noč slej kot prej vplivajo na zdravje.

3 PREVZEMIMO ODGOVORNOST ZA SVOJE KOMPETENCE

*»Človekov najboljši svetovalec je čas.«
(Latinski pregovor)*

Spoznanje, da zgolj izobrazba ni dovolj za zasedbo delovnega mesta, je pripeljalo do tega, da delodajalci vse pogosteje pri najavah prostih delovnih mest navajajo tudi raznovrstne dodatne pogoje, ki jih pričakujejo s strani potencialnih kandidatov. Delodajalci želijo ob praktičnih znanjih tudi samostojnost in ne nenehnega preverjanja sodelavcev ali delajo dobro, kakovostno in učinkovito. Pričakujejo proaktivnost zaposlenih in sposobnost povezovanja posameznih področij, razgledanost kandidatov, nenehno razvijanje ter praktična znanja. Zelo zaželeno je tudi, da so zaposleni agilni, da se torej hitro in lahko prilagajajo spremembam in da so po drugi strani tudi nenehno v pripravljenosti na nove spremembe. Tudi ozaveščenost je zelo iskana lastnost kandidatov. Vse te zahteve je zelo težko poenotiti. Prav tako tudi težko najdemo sodelavce, ki bi imeli vse te zahteve maksimalno razvite. Da bi lahko izmerili kakšne sodelavce imamo, opišemo potrebe s kompetencami. Kompetence so tiste, ki lahko predstavljajo ogledalo človeka.

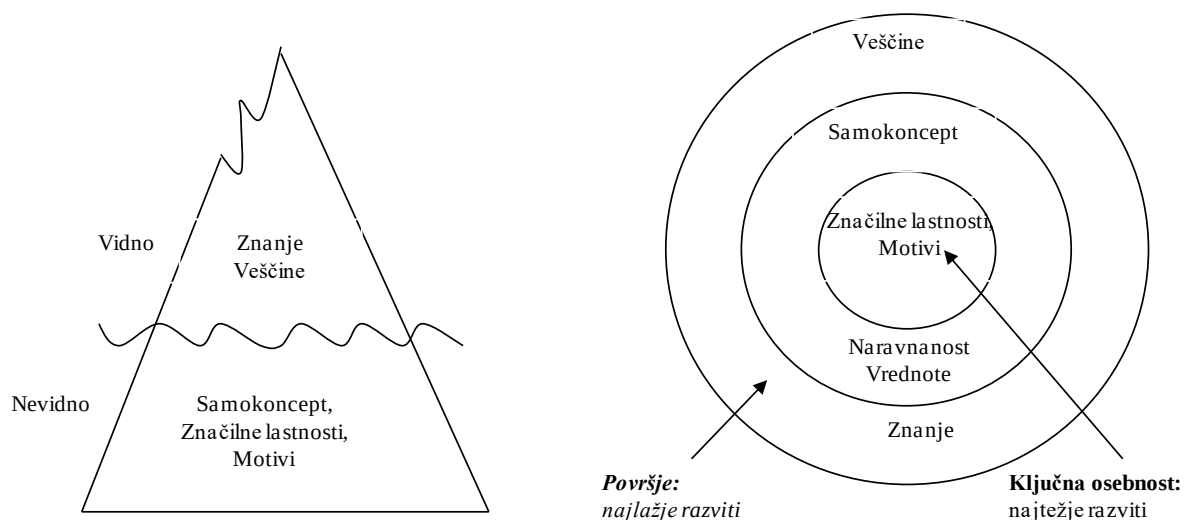
Podobno je tudi pri podjetnikih. Tudi ti morajo imeti izražene določene kompetence. Najpomembnejša kompetenca podjetnika je prepoznavanje potreb strank. S tem, ko znaš prepoznati potrebe strank, lahko to hitro obrneš sebi v prid in začneš z oblikovanjem novih poslovnih priložnosti.

Potrebno bo obuditi usmerjenost na tiste veščine, s katerimi bo človek iz tehnologije potegnil kar največ. V oblikovanje družbe, ki bo podpirala industrijo 5.0, se usmerja Japonska, kot ena od prvih držav, ki se s tem sploh ukvarja. To bo super pametna družba, kjer se bodo internet stvari, umetna inteligenca in roboti zili v vsako industrijo in v vse segmente družbe. Upajo, da bo ta informacijska revolucija lahko rešila probleme, ki trenutno izgledajo nerešljivi, in naredila življenje bolj udobno in trajnostno. Japonsko ministrstvo za izobraževanje, kulturo, šport, znanost in tehnologijo temeljito razmišlja o tem, kako prilagoditi izobraževalni sistem potrebam in vrednotam družbe 5.0, od osnovnih šol naprej. Skupaj s strokovnjaki odkrivajo, da je ključ do tega, da mlade pripravijo na hitre tehnološke spremembe, usmerjenost na prednosti človeka. »V obdobju Googla si ljudje več ne zapomnijo vsakega podatka in dejstva. Veliko nalog najbolje opravijo računalniki. Zato je potrebno dati poudarek človeškim veščinam, kot so komuniciranje, vodenje, vzdržljivost, radovednost, razumevanje in bralne veščine« (Blagajac b. d.).

Potem ko smo v prvem delu knjige predstavili, kako postaviti cilje, smo v drugem delu nadaljevali z osnovnimi spoznanji za obvladovanje časa in osnovami stresa. To pa ni dovolj. Pomembno je tudi, da imate prave kompetence, ki ji potrebujete za študij in / ali podjetniško pot. Za časa študija pa boste dobili kompetence delovnega področja, za katerega se izobražujete.

Tako vsako delovno mesto zahteva svoj sklop (različnih) kompetenc, ki jih je potrebno obvladati, da smo lahko na tem mestu uspešni, ali pa smo sposobni celo nadpovprečno opravljati svoje delo. Kompetence pokažejo tudi naš odnos z ostalimi člani delovnega tima. Ker so kompetence merljive, je lažje primerjati zaposlene in jih tako tudi lažje ocenjevati. Izhajajoč iz ocen pa tudi nagrajevati. Kompetence pomenijo kombinacijo med znanjem, veščinami, sposobnostmi, zmožnostmi in spretnostmi. Pri izvajanju selekcijskih postopkov je bistvenega pomena, da so posamezne kompetence tudi ustrezno in pravilno prepoznane.

Vrste ali stopnje kompetenc imajo praktične posledice na planiranje človeških virov. Kot je razvidno (Slika 20: Model ledene gore), so kompetence znanj in veščin vidne ter relativno površinske osebne karakteristike. Samopredstavne, osebnostno značilne in motivne kompetence so veliko bolj globoke, skrite in bližje osebnosti (Spencer in Spencer, 1993, str. 11).



Slika 20: Model ledene gore
Vir: (Spencer in Spencer, 1993, str. 11)

Sestavine kompetenc se tesno nanašajo na posameznika in njegove lastnosti ter vedenje. Te lastnosti se odražajo tudi pri delu in ustvarjalnosti. Ne glede na vrste situacij, v katerih kompetence proučujemo, se nekatere lastnosti dela ali vedenja med seboj prepletajo in dopolnjujejo (Grmek 2019).

Osebnostne lastnosti, kot so vrednote in naravnost, posameznik razvija in dopolnjuje daljše obdobje z vrsto različnih (pozitivnih) izkušenj. Kombinacija teh lastnosti naj bi bila pomembnejša pri doseganju nadpovprečnih rezultatov delovnih nalog kot pa same spretnosti, inteligenca in izobrazba (Spencer in Spencer, 1993, str. 12).

Z naslednjo vajo (Vaja 57: Samoocena kompetenc) boste lahko ocenili, kakšne so vaše kompetence. Vaja je povzeta s strani Zavoda za zaposlovanje republike Slovenije, kjer si tudi lahko ogledate navodila in pojasnila za vaše rezultate.

Vaja 57: Samoocena kompetenc

	Kompetenca	Visoko izražena	Srednje izražena	Nizko izražena	Želel/-a bi dodatno razviti
	Načrtovanje in organizacija				
	Medosebne veščine				
	Samoiniciativnost				

KAJ JE TREBA VEDETI ZA PREMIŠLJEN SKOK V PODJETNIŠTVO?

2020

	Odpornost					
	Osební razvoj					
	Mreženje					
	Vodenje					
	Samozavest					
	Samozavedanje					
	Urejenost					
	Prilagodljivost					
	Reševanje problemov					

	Uvajanje sprememb					
	Timsko delo					

Vir: (ZRSZ 2020)

Nižje izražena kompetenca ne pomeni nujno negativnega vpliva, prav tako visoko izražena kompetenca ni vedno prednost. Odvisno je, s kakšnimi nalogami, situacijami in okoljem se srečujete.

3.1 Kaj sploh je kompetenca?

Beseda kompetenca izhaja iz latinske besede *competens*, ki pomeni »primeren, pristojen – biti za nekaj pristojen, upravičen do nečesa, imeti pravico za odločanje o čem ali tekrovati za kaj«. Pomeni tudi biti odgovoren, zmožen nekaj opraviti, izvesti. Kompetence poleg znanja vključujejo tudi spretnosti, veščine, prepričanja, stališča in vrednote posameznika, ki omogočajo učinkovito vedenje, torej vedenje, ki pripomore k delovni učinkovitosti in še zdaleč ne le znanja, ki ga je posameznik v življenju pridobil (Bostjančič, Brečko, Zadel in Fesl Kamenik, 2011, str. 25). Iz podane definicije je razvidno, da so kompetence svojevrstna lastnost, ki jo imajo posamezniki, potrebujejo pa jih za izpolnjevanje nalog, reševanje situacij, največkrat pa gre za povezavo in ujemanje z delovnim mestom (Grmek 2019). Ta učinkovitost na delovnem mestu, je potrebno natančno analizirati delovno mesto in na podlagi tega pripraviti kompetenčni model, na drugi strani pa vsak posameznik analizira sebe in si pripravi kompetenčni model, ki bo njegova »osebna izkaznica« ali »osebni karton«. S pomočjo slednjega ugotovimo, katere so kompetence, ki jih obvladamo, in kaj je še potrebno narediti v lastnem razvoju, da bomo pridobili dodatne kompetence ter jih usvojili, v nadaljevanju pa uspešno prenesli v prakso. Glede na dejstvo, da je za zasedbo delovnega mesta potrebno imeti še precej več kot le izobrazbo, je uporabnost kompetenc nedvomno velika, pri delodajalcih pa torej tudi zelo zaželeno.

V šolah zelo sistematično spremljamo razvoj poklicno specifičnih, strokovnih kompetenc, nekoliko manj pa morda tudi zaradi drugačnega načina merjenja, razvoj splošnih kompetenc. Ravno splošne kompetence so glede na današnje hitro spreminjajoče se zahteve delovnih mest lahko odločilne pri uspešnosti kandidiranja za posamezna delovna mesta in uspešnost izvajanja delovnih nalog. OECD v svojem priporočilu pravi, da so »mehke kompetence, zlasti upravljanje in komuniciranje ter samoorganiziranje enako pomembne kot kognitivne kompetence (Grmek 2019). Digitalna transformacija, umetna inteligenca, spremenjena demografska struktura ter globalizacija spreminjajo poslovne modele in način dela, nastajajo nova delovna mesta, ki zahtevajo nove kompetence. Do leta 2027 naj bi več kot dve tretjini delovnih mest spadalo med nerutinska dela. Več bo miselnega dela in bolj iskana bo visoko usposobljena delovna sila. »Pričakovati je, da se bodo zaradi vpliva hitrega tehnološkega razvoja na prihodnost dela delodajalci še naprej pritoževali zaradi nezadostnih in prehitro zastarelih poklicno specifičnih kompetenc, ki jih zagotavlja formalni izobraževalni sistem. Delovno okolje prihodnosti bo zahtevalo ne le močno razvite strokovne kompetence, temveč tudi prenosljive splošne kompetence, kot so sposobnost komuniciranja, timskega dela, podjetništva, trženja, strateškega upravljanja, inovativnosti ipd.« (Širok 2018)

Pomembno je, da šole spodbujajo tudi razvoj splošnih kompetenc pri študentih in se trudijo slediti spremembam glede zahtevanih kompetenc na delovnih mestih, kjer se študenti zaposlujejo. Že nekaj časa se tudi v programih srednjega poklicnega izobraževanja spodbuja razvoj integriranih ključnih kvalifikacij, ki jih ne moremo povsem enačiti s kompetencami (Grmek 2019). Katalogi znanj izobraževalnih programov med temeljnimi cilji poleg poklicno specifičnih kompetenc predvidevajo tudi razvoj splošnih kompetenc v okviru izobraževalnega programa oz. posameznih modulov. Tudi na visokošolskih smereh bodo morale biti kompetence deležne prenove, saj jih bo treba prenoviti in bodo morale biti skladne s potrebami trga.

Ugotavljamo, da so imeli delodajalci težave pri iskanju delavcev za prosta delovna mesta zato, ker so imeli kandidati pomanjkanje delovnih izkušenj, neustrezno izobrazbo, pomanjkanje poklicno specifičnih znanj. Od mehkih kompetenc delodajalci pri iskalcih zaposlitve najbolj pogrešajo ustrezen odnos do strank, timsko naravnost, sposobnost za reševanje problemov in organizacijske sposobnosti (ZRSZ 2018).

Kompetence postajajo v sodobni izobraževalni in kadrovske praksi vedno bolj aktualne. Služijo kot orodje za učinkovito upravljanje človeških virov v nestabilnem, sprememb polnem in konkurenčnem globalnem okolju. Obstaja veliko opredelitev kompetenc, odvisno od zornega kota avtorjev. Pomembno je ne le, da razumemo aktualnost, pomen in vsebino kompetenc, temveč tudi da razlikujemo različne vrste kompetenc.

Naloga vsakega posameznika je, da prevzame skrb za kompetence in da nima napačnih pričakovanj, kaj mu bo nudil študij (Vaja 58: Generične kompetence študija).

Vaja 58: Generične kompetence študija

	Pojdite na spletno stran vaše šole. Poiščite študijski program, ki ga obiskujete. Poiščite generične kompetence. Napišite, kaj boste v bodoče počeli, da boste dosegli kompetence, ki se predvidevajo s študijskim programom, ki ga obiskujete.

3.1.1 Sestavine kompetenc

Svetlik in Kohont navajata naslednje sestavine kompetenc: znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, zmožnosti, motivacija, samopodoba, vrednote. Pri opredelitvi posameznih sestavin kompetenc smo si pomagali z opredelitvami različnih avtorjev (Kohont in Svetlik 2005):

- »**Znanje** so tisti učinki učenja, kjer se informacije pridobivajo, ohranjajo in obnavljajo v pojmovni in besedni obliki.« (Musek in Pečjak, 2001, str. 285)
- »**Osebnostne lastnosti** so značilnosti posameznika (duševne, vedenjske telesne), ki se povezujejo v relativno trajno celoto, ki jo imenujemo osebnost. Osebnost sestavlja kombinacija lastnosti, po katerih posameznika prepoznamo (Musek in Pečjak, 2001, str. 7, 38, 203).
- »**Sposobnosti** so tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost pri reševanju različnih nalog ter problemov (Musek in Pečjak, 2001, str. 203); so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti.« (ibidem)
- »**Zmožnosti**, tj. kaj človek zmore, določajo človekovo uspešnost. Zajemajo sposobnosti, znanje in motivacijo (Lipičnik, 1998. str. 28). Ko jih človek uspešno uporabi v določeni situaciji, lahko govorimo o kompetencah.« (Kohont, 2005, str. 36)
- »**Motivacija** ima pomembno vlogo v našem življenju. Omogoča nam, da premagujemo ovire in dosežemo uspehe pri učenju in delu. Sestavljajo potrebe kot potisna sila motivacije in cilji, ki so

privlačnostma sila motivacije. Povzročajo in usmerjajo našo dejavnost (Musek in Pečjak, 2001, str. 101).

- **Samopodoba** so predstave in vrednotenja, ki jih imamo sami o sebi (Musek in Pečjak, 2001, str. 282).
- **Vrednote** so vse, do česar v življenju nismo nevtralni, pač pa nam pomeni nekaj vrednega, dragocenega, ker smatramo, da je le-to pravilno, zaželeno, dobro. Zanje smo se pripravljene potruditi in usmerjajo naše vedenje oz. delovanje. V svojem sistemu vrednot jih posameznik razvršča od bolj do manj pomembnih (Musek in Pečjak, 2001, str. 261). Lipičnik (1998, str. 422) vrednote definira kot ponotranjena merila posameznika za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno.

Pomembno je, da kompleksnost kompetenc razumemo zaradi poznavanja vsebine kompetenc ter razumevanja težavnosti objektivnega merjenja oz. ocenjevanja ravni razvitosti kompetenc.

3.1.2 Vrste kompetenc

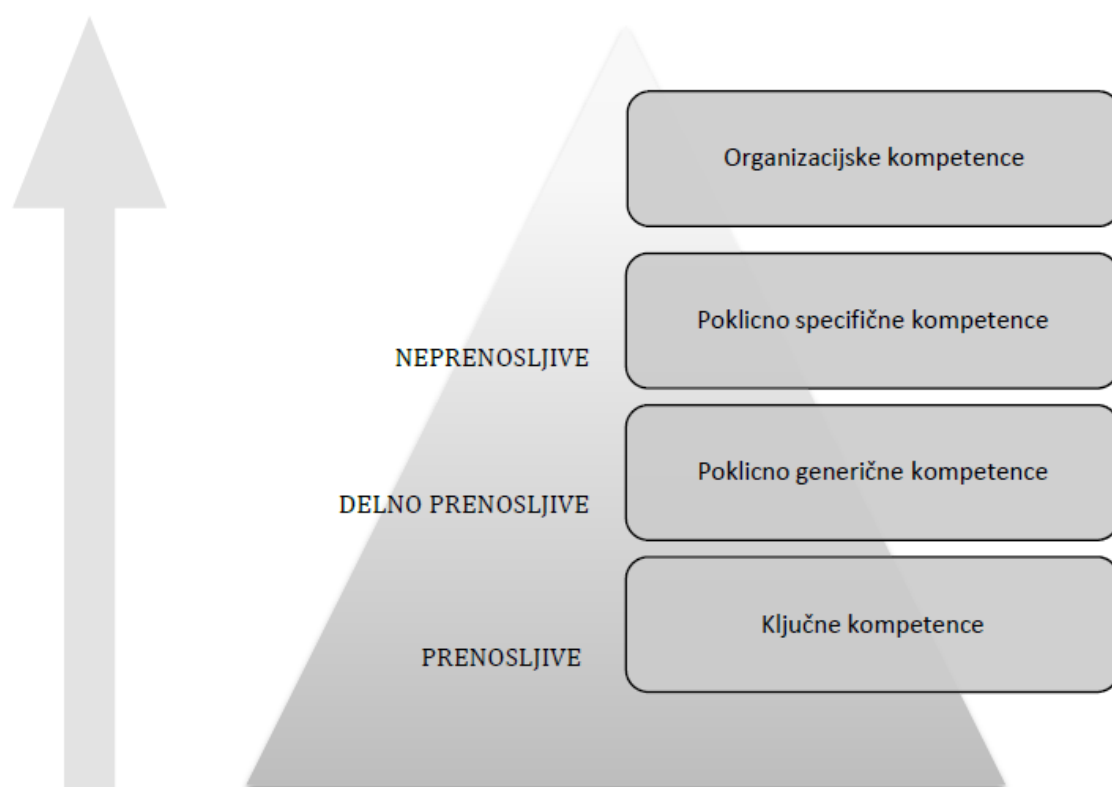
Obstajajo različne delitve kompetenc. Grmek jih deli na (Fužir in Simčič, 2013 v Grmek 2019): kompetence specifične za delovno mesto ali organizacijsko enoto, osnovne ali bazične kompetence (Lucia in Lepsiger, 1999, v Fužir in Simčič, 2013). Bazične kompetence so vsa tista vedenja, ki se pričakujejo oz. zahtevajo od vseh zaposlenih, ne glede na delovno mesto in se ta vedenja lahko razumejo kot edinstvene organizacijske prednosti.

Zaposlitvene kompetence lahko razdelimo v tri skupine glede na to, katere kompetence mora imeti vsak zaposleni v organizaciji oz. katere so značilne le za posamezne skupine poklicev. Tri skupine kompetenc so (Boštjančič idr. 2011, str. 32):

- ključne (osnovne, temeljne, generične) kompetence, ki so prenosljive med delovnimi opravili (osebnostne, socialne, medosebne, uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije, tuji jeziki),
- delovno specifične, ki so značilne za opravljanje nalog na določenih delovnih mestih,
- organizacijsko specifične, ki izhajajo iz poslanstva, strategije in kulture organizacije.

Ena izmed ključnih delitev kompetenc je delitev po ravneh (Svetlik 2006; Štefanc 2009, v Andragoški center Slovenije, 2014, str. 15). Ključne so poznane tudi kot temeljne, splošne, prenosljive, multifunkcionalne, generične in multidimenzionalne ter poklicne, poznane tudi kot specifične. Poklicne kompetence se delijo na generične, poklicno specifične in organizacijsko specifične. Pri tem velja opozoriti na nejasnost v opredelitvah, saj se pojem generičnih kompetenc včasih uporablja kot sopomenka ključnim kompetencam, drugič kot podpomenka poklicnih kompetenc. Tudi notranja struktura poklicnih kompetenc je različna. Včasih je razdeljena le na generične in poklicno specifične, včasih so dodane še organizacijske kompetence.

Na sliki (Slika 21: Vrste kompetenc) je prikazana delitev kompetenc glede na raven na ključne in poklicne, glede na delitev Andragoškega centra.



Opomba: prikaz je oblikovan na podlagi naslednjih virov: Svetlik (2006) in Štefanc (2009)

Slika 21: Vrste kompetenc

Vir: (Andragoški center Slovenije 2014, str. 15)

3.1.3 Zgradba kompetenc

Posamezna kompetenca je sestavljena iz (Tomažič 2003, str. 20):

- naziva oz. imena kompetence,
- opisa oz. definicije te kompetence,
- opisov značilnih vedenj (navadno treh ali štirih), skozi katere se ta kompetenca odraža oz. je vidna in jo je moč ocenjevati. Posamezni opisi zahtevanih vedenj se razlikujejo glede na stopnjo zahtevnosti kompetence pri posamezniku ali posameznem profilu sodelavcev.

Primer zgradbe kompetence (Rozman 2003, v Basle 2003, str. 62):

- naziv kompetence: obvladovanje sprememb,
- opis – definicija: samoiniciativno pridobivanje novih znanj, sprejemanje in dajanje pobud za novosti ter njihovo vključevanje v lastno delo in delovno okolje,
- značilna vedenja, glede na stopnjo zahtevnosti:
 - 0 – kompetenca ni potrebna;
 - 1 – posameznik nima te kompetence;
 - 2 – obvladovanje osnov (na pobudo vodje sprejema večino novosti in se je pripravljen učiti);
 - 3 – obvladovanje običajnih razmer (samostojno sprejema in sledi novostim ter je pozoren na informacije);
 - 4 – obvladovanje neobičajnih, spremenljivih razmer (novosti sprejema, jim kritično sledi, daje pobude in sprejema pobude drugih; pridobiva informacije in išče vire novih znanj);
 - 5 – sposobnost prenašanja znanja na druge (poleg lastnega obvladovanja sprememb spodbuja in motivira sodelavce za uvajanje novosti; spremlja

rezultate in učinkovitost sodelavcev, vključenih v izobraževalne oblike; pripravlja in predstavlja gradivo na področju dela, ki ga opravlja ter tako sodelavce seznanja z novostmi in spremembami).

3.1.4 Splošne kompetence

Splošne kompetence so poznane tudi kot temeljne, ključne, prenosljive, generične. Obstajata dva razloga za opredelitev splošnih kompetenc (Andragoški center Slovenije 2014):

- šola in delovno mesto sta specifični okolji, kjer je možno pridobiti in uporabiti kompetence,
- v življenju se omenjene kompetence več uporabljajo v dejavnostih, ki se izvajajo v drugih osebnih, družbenih in poklicnih okoliščinah, ustanovah.

Za ključne kompetence je značilno, da so prenosljive med različnimi poklici, predvsem pa posamezniku omogočajo udeležbo v družbi in osebni razvoj (Pevec Grm idr. 2006). To pomeni, da na različnih ravneh zahtevnosti predstavljajo jedro vsake, tudi poklicne izobrazbe (Andragoški center Slovenije 2014).

Ključna kompetenca ustreza naslednjim zahtevam (MOVIT 2006, str. 9):

- je prenosljiva in uporabna v mnogo situacijah, okoliščinah, omogoča ustrezen odziv,
- je večfunkcionalna, služi za doseganje različnih ciljev, reševanje različnih problemov, izvršitev različnih nalog.

Je koristna in ima vrednost za dejansko delovanje posameznika. Prisotnost ključnih kompetenc ni zagotovilo za uspeh (osebna izpolnitev, vključenost, zaposljivost), odsotnost določenih kompetenc pa prej ali slej privede v osebni polom.

Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja (Muršak 2012, str. 51) opredeljuje ključne kompetence podobno kot ključne kvalifikacije: »Ključne kvalifikacije (splošne, jedrne, generične) so znanje, spretnosti, sposobnosti, ki so uporabne v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih. Omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost. Zato naj bi na različnih ravneh zahtevnosti predstavljale jedro vsake, tudi poklicne izobrazbe.«

DeSeCo projekt konceptualno splošne kompetence razvršča v tri širše skupine: Kombinirana uporaba orodij (jezik, tehnologija, fizična orodja); Sodelovanje in sovplovanje v raznolikih skupinah; Avtonomno delovanje (DeSeCo (OECD) 2016).

Najprej morajo biti posamezniki sposobni uporabiti širok izbor orodij (fizična, informacijsko komunikacijska, družbeno kulturna, jezikovna) za učinkovito medsebojno vplivanje z okoljem. To pomeni pismenost in sposobnost komuniciranja, pridobivanja, kritičnega vrednotenja informacij, organiziranja znanja ter uporabe znanja za doseganje svojih ciljev. Sposobni morajo biti sodelovanja z drugimi, delovanja v heterogenih skupinah. Najprej morajo znati navezovati in vzdrževati stike z drugimi, za kar potrebujejo sposobnost empatije in učinkovitega obvladovanja čustev. Sposobni morajo biti sodelovanja, ker zahtevnih ciljev in potreb posameznik ni več sposoben zadovoljiti sam. Na koncu morajo imeti sposobnost reševanja konfliktov. Tretjič morajo biti sposobni prevzeti odgovornost za upravljanje svojih življenj in umeščanje svojega bivanja v širši družbeni kontekst in delovati avtonomno. To pomeni usposobljenost za upravljanje njihovega življenja in dela v okviru okolja in družbene skupnosti v smeri doseganja spoštovanja in samouresničevanja. To temelji na načrtovanju in uresničevanju življenjskih načrtov in projektov (DeSeCo (OECD) 2016).

Splošne kompetence so vključene v kataloge znanj, izvedbene kurikule, izpitne kataloge, procese formativnega in sumativnega preverjanja oz. ocenjevanja, projekte, projektne tedne. Splošne kompetence oz. integrirane ključne kvalifikacije so razpršene v katalogih znanj. V katalogih znanj nekaterih modulov so vključene v večji meri. Izvajalci izobraževalnih programov se zavedajo pomembnosti integriranih ključnih kvalifikacij in trend upravljanja razvoja splošnih kompetenc pri udeležencih izobraževanja je pozitiven.

Iz vsega povedanega lahko izluščimo, da obstaja kar nekaj ravni (generičnih) kompetenc (Tabela 7: Raven generičnih in specifičnih kompetenc) od države, panoge, podjetja, delovnega okolja, delovnega področja pa do delovnega mesta kot statičnega pojma. Poleg tega obstajajo tudi določene splošne razlike, ki izhajajo iz ravni predznanja posameznikov ali skupine.

Tabela 7: Raven generičnih in specifičnih kompetenc

Raven kompetenc	Kaj opredeljuje generične razlike
Država	Zakonodaja (npr. razvojno usmerjena), družbenopolitični sistem
Panoga	Dejavnost, kamor se podjetje umešča (npr. igralništvo), perspektivnost
Podjetje	Organizacijska kultura podjetja in ciljni kupci
Delovno okolje	Posebnosti glede na lego (mesto, podeželje) in kupno moč
Delovno področje	Posebnosti delovnega področja znotraj panoge in podjetja
Delovno mesto	Posebnosti delovnega mesta (npr. delo na ameriški ruleti, kartah)
Splošne razlike	Izhajajoč iz šolskega sistema (raven predznanja)

Vir: Lastno delo.

Splošne kompetence so tiste kompetence, ki so uporabne tako v različnih poklicih kot tudi v različnih življenjskih situacijah. Omogočajo vam uspešno vključitev v svet dela in družbeno življenje ter povečujejo zaposljivost. Več prenosljivih kompetenc imate in v večji meri jih razvijate, večja je vaša zaposljivost.

V nadaljevanju sledi predstavitev 18-ih splošnih kompetenc in primerov, kako se kažejo v zasebnem in kako v poslovnem življenju. Na koncu pa so primeri vprašanj, s katerimi bi delodajalec lahko preverjal, kako razvita je neka kompetenca pri vas (ZRSZ 2019):

1. Načrtovanje kariere
2. Branje
3. Pisanje
4. Računanje
5. Tuji jeziki
6. Uporaba računalnika
7. Komuniciranje
8. Reševanje problemov
9. Kritično in analitično mišljenje
10. Vodenje
11. Motivacija
12. Timsko delo
13. Vseživljenjsko učenje
14. Delo pod časovnim pritiskom
15. Načrtovanje in organizacija
16. Inicijativnost
17. Prilagajanje in fleksibilnost
18. Osebni razvoj

Na spletni strani World Economic Forum je v poročilu »Future of jobs report« predvidenih 10 najpomembnejših splošnih kompetenc za leto 2020 (Gray 2016):

1. Reševanje kompleksnih problemov
2. Kritično razmišljanje
3. Ustvarjalnost
4. Upravljanje ljudi
5. Sodelovanje z drugimi
6. Čustvena inteligenca
7. Presoja in sprejemanje odločitev (etična presoja in sprejemanje odločitev)
8. Sposobnost osredotočanja na stranke

9. Pogajalske sposobnosti,
10. Kognitivna prožnost (razmišljanje o več stvareh hkrati).

3.2 Poklici prihodnosti

Strateški pogled OECD na razvoj kompetenc izpostavlja sledeče: »Kompetence spreminjajo življenja in so gonilo gospodarstev. Brez pravih kompetenc bodo ljudje običali na obrobju družbe. Tehnološki napredek ne bo vodil v gospodarsko rast in dežele ne bodo konkurenčne v sodobnem gospodarstvu.« (OECD, 2012, str. 10) V vsaki družbi hkrati obstajajo nezaposleni diplomanti in delodajalci, ki trdijo, da ne morejo najti ljudi z izkušnjami, ki jih potrebujejo, ter da katere koli izkušnje ne pomenijo nujno boljših ekonomskih in družbenih učinkov. Zato je potrebna strategija, ki bo kompetence pretvorila v boljša delovna mesta in boljšo kakovost življenja. Za konkurenčnost podjetij v prihodnosti bo ključna kadrovska politika in zaposleni z ustreznimi kompetencami, ki bodo v podjetjih iskali nove rešitve, inovirali in ustvarjali.

3.2.1 Spremembe v poklicih in kompetencah kot posledica globalnih sprememb

Tehnologija ima velik vpliv na to, katere kompetence so delodajalcem pri zaposlenih pomembne. Industrijska proizvodnja, velika tehnična delitev dela, specializacija so vodili v poneumljanje delavcev, ki so imeli le še sledove kompetenc delavcev, ki so delali za obrtnike. Sodobna proizvodnja, za razliko od industrijske proizvodnje, temelji v vedno večji meri na znanju, zato svoj razvojni in konkurenčni potencial išče v ljudeh. Podjetja si konkurirajo na mednarodnih trgih, srečujejo se s problemom vedno večje nujnosti varčne ekonomične rabe virov, manjšega obremenjevanja okolja, prilagajanja ponudbe vedno bolj zahtevnemu potrošniku, pogosto posamezniku, spremembam tehnologije (Svetlik 2005a, str. 14).

»Futurist Gerd Leonhard v knjigi *Technology vs Humanity* napoveduje, da se bo človeštvo v naslednjih dvajsetih letih spremenilo bolj, kot se je v preteklih 300 letih. To pripisuje tudi eksponencialnemu vplivu novih tehnologij. Vse te spremembe se odražajo tudi v napovedih, da bodo v naslednjih petnajstih letih 40 % naših poklicev opravljali stroji. Napoved ne velja samo za ljudi v modrih delovnih oblekah, temveč tudi za poklice v storitvah, kjer bo denimo poklic voznika v 25-ih letih popolnoma izumrl.« (Klopčič, s. a.)

World Economic Forum (Ratcheva in Leopold, 2018) navaja 10 služb, ki bodo nastale na novo do leta 2022:

1. Analitiki podatkov in znanstveniki
2. Umetna inteligenca in strojno učenje
3. Generalni in izvršni upravljalci (menedžerji)
4. Programerji in razvijalci aplikacij
5. Strokovnjaki za marketing in prodajo
6. Strokovnjaki za delo z velikimi zbirkami podatkov
7. Specialisti za digitalno transformacijo
8. Specialisti za nove tehnologije
9. Specialisti organizacijskega razvoja
10. Storitve informacijske tehnologije.

Predvidevajo 10 upadajočih službah oz. manj povpraševanja po naslednjih kadrih (ibidem):

1. Osebe za vnos podatkov
2. Osebe za računovodstvo, knjigovodstvo in plače
3. Administrativno osebe in tajniki
4. Tovarniški delavci in sestavljavci
5. Informatorji strank in služba za storitve strankam

6. Poslovne storitve in administrativni menedžment
7. Knjigovodje in revizorji
8. Osebe za upravljanje in evidenco zalog
9. Generalni in izvršilni menedžerji
10. Osebe za poštno storitve.

Napovedi sprememb zaposlovanja obetajo, da globalno 75 milijonov trenutnih služb ne bo več obstajalo, nadomestilo jih bo 133 milijonov novonastalih služb, kot so analitiki podatkov, razvijalci računalniških programov in aplikacij, zaposleni v e-trgovini in na delovnih mestih, povezanih z družbenimi omrežji (Ratcheva in Leopold 2018).

Dve vrsti služb izstopata v vseh področjih dejavnosti in na vseh geografskih območjih (WEF 2016, str. 1, 3):

- a) Analitiki podatkov, od katerih podjetja pričakujejo, da bodo poplavo podatkov obdelali in posredovali potrebne informacije.
- b) Strokovni, izkušeni prodajni predstavniki, ki bodo ponudbo kompleksnih izdelkov in storitev predstavili in prilagodili obstoječim in na novo ponavljajočim se ciljnim segmentom oz. posameznim uporabnikom na različnih področjih industrije in državi.

Roboti in strojno učenje naj ne bi popolnoma izpodrinili določenih poklicev, pač pa bodo opravili določene naloge namesto ljudi. Tako se bodo delavci lahko osredotočili na nove naloge. To lahko pomeni spremembo osnovnega nabora veščin na določenem področju. Celo tiste službe, na katere tehnološke spremembe nimajo neposrednega učinka, kot so marketinški strokovnjaki in strokovnjaki za upravljanje oskrbnih verig, bodo zahtevale več tehnološkega znanja, saj se bo okolje spremenilo (WEF 2016).

Nove tehnologije v obliki avtomatizacije, robotizacije in digitalizacije bodo v obdobju 2018 do 2022 v podjetja vstopale različno hitro. Najhitreje se bo uveljavil zelo hiter mobilni internet, umetna inteligenca, podatkovna analitika in tehnologije v oblakih. Nekateri bodo investirali v strojno učenje, obogateno in virtualno resničnost. Roboti, ki jih lahko vidimo v filmih in popularni fantastiki, bodo ostali nišni (Ratcheva in Leopold 2018).

Poklicne kompetence delimo na splošne, specifične in organizacijske. Tako pride do manjšega neskladja pri opredelitvi generičnih kompetenc, ker se ta pojem uporablja enkrat kot sinonim za splošne kompetence, drugič pa kot podskupina poklicnih kompetenc (DeSeCo (OECD) 2016). Kompetence, ki danes in bodoče ponovno postajajo vedno bolj pomembne, niso pa bile potrebne industrijskemu delavcu, so inovativnost, identifikacija in reševanje problemov, odločanje, komuniciranje s sodelavci in strankami, prenašanje znanja na druge.

Prevrite, kateri predmet vašega študijskega programa vam omogoča pridobitev kompetenc, ki so povezane z razvijanjem podjetniških kompetenc (Vaja 59: Predmetno specifične kompetence).

Vaja 59: Predmetno specifične kompetence

	Pojdite na spletno stran vaše šole. Poiščite študijski program, ki ga obiskujete ali ste ga obiskovali. Poiščite opis enega predmeta. Napišite, kaj boste v bodoče počeli, da boste dosegli predmetno specifične kompetence, ki se predvidevajo s študijskim programom predmeta, ki ga obiskujete.

3.2.2 Vpliv kompetenc na produktivnost in konkurenčnost

V publikaciji OECD *Skills Outlook 2017: Skills and Global Value Chains* (OECD 2017a) lahko preberemo o vplivu veščin in hkratnega vključevanja na mednarodne trge na možnosti povečanja produktivnosti od 0,8 do 2,2 odstotnih točk; rast je višja v primeru visokotehnološkega podjetja oz. bolj razčlenjene oskrbne verige. Vključevanje v globalne oskrbne verige po zaslugi kompetentnih zaposlenih in ustreznih vrst kompetenc še v večji meri pozitivno doprinese k produktivnosti. »Za vključevanje in rast na globalnih trgih vse industrije potrebujejo delavce, ki imajo ne le dobro razvite kognitivne sposobnosti (vključujoč veščine branja, pisanja, računanja, informacijsko komunikacijske veščine), temveč tudi sposobnosti, ki so kombinacija kognitivnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti (upravljalške in organizacijske sposobnosti, ustvarjalno reševanje problemov in sposobnost učenja, sposobnosti samoorganizacije in prilagodljivosti pri delu.« (Squicciarini idr. 2017)

V OECD *Science, Technology and Industry Scoreboard 2017* (OECD, 2017a, str. 40) lahko preberemo, da je raven razvitosti kognitivnih in nekognitivnih oz. splošnih kompetenc višja v dejavnostih, ki so bolj podvržene transformaciji zaradi uvedbe novih tehnologij: *Internet of Things* (IoT), velike zbirke podatkov – *big data*, umetna inteligenca – *artificial intelligence* (AI).

Izvedemo tudi, da so kompetentni zaposleni bolje plačani oz. nagrajeni v digitalno intenzivnih industrijah kot v digitalno manj intenzivnih. V digitalno intenzivnih industrijah je najpomembnejša informacijsko-komunikacijska kompetenca. Mehke kompetence, zlasti upravljanje in komuniciranje ter samoorganiziranje, so enako pomembne kot kognitivne kompetence (ibidem, str. 41).

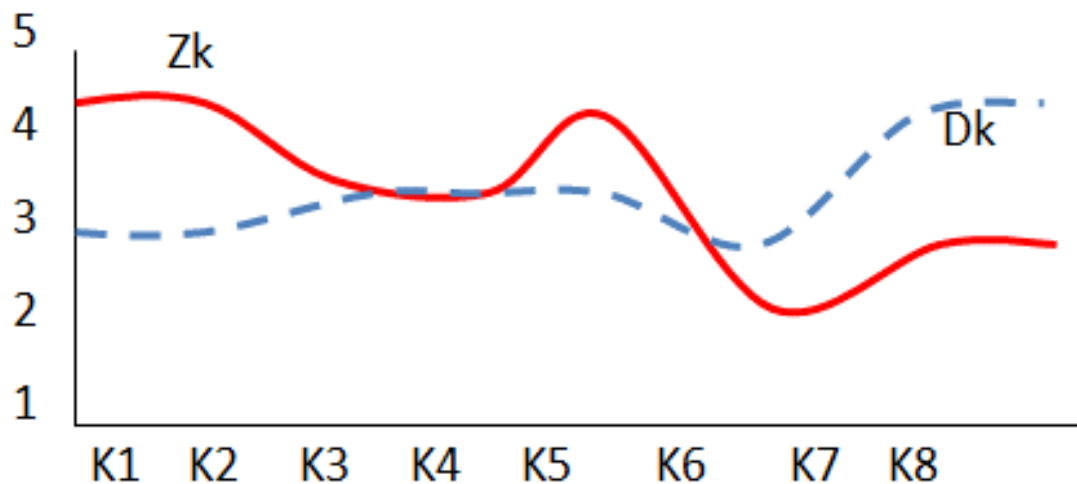
Mladi ne podcenjujejo učinkov, ki jih bo imela industrija 4.0 na delovna mesta prihodnosti. Že danes obstajajo področja dela, ki jih vključevanje umetne inteligence spreminja. Ljudje na teh delovnih mestih izvajajo le naloge, ki so izrazito človeške narave in jih umetna inteligenca ne more nadomestiti. Mladi generacij Z in Y se zavedajo, da bodo pri delu uporabljali digitalne tehnologije, ki ob zaposlitvi še niso/ne bodo obstajale. 49 % mladih verjame, da bodo nove tehnologije obogatile njihove službe (Deloitte 2019, str. 12).

3.2.3 Ocenjevanje kompetenc z namenom upravljanja razvoja kompetenc

Upravljanje človeških virov v podjetjih pomeni izbiro kadrov, razvoj zaposlenih, načrtovanje usposabljanja. Človeški viri se morajo ustrezno odzivati na organizacijske izzive in organizacijska kultura jim mora ustrezati. Pomembno je, da zaposlimo posameznike, ki bodo v okviru organizacijske kulture in vsebine dela uspešno izpolnjevali vlogo, ki jo od njih pričakuje organizacija. Pri zaposlitveni izbiri si organizacije pomagajo z intervjuji, testi, pregledi življenjepisov. Z izborom kompetentnega kadra lahko prispevajo k večji učinkovitosti delovanja organizacije (Kohont in Svetlik 2005, str. 64).

Popolnoma razumljivo je (Slika 22: Razkorak med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami), da se dejanske kompetence razlikujejo od zahtevanih. Pomembno je, da se tega zavedamo in si izdelamo akcijski načrt, kako bomo ta razkorak odpravili (Slika 23: Izdelava plana izboljšanja kompetenc).

Pri podjetnikih je zato nenehen proces izboljšave kompetenc. Ko prekinejo ta cikel, se začne njihov propad. Brez izboljšave kompetenc ne bodo imeli novih idej in tudi ne bodo izboljševali procesov. Vse to pa jih pelje v nazadovanje.

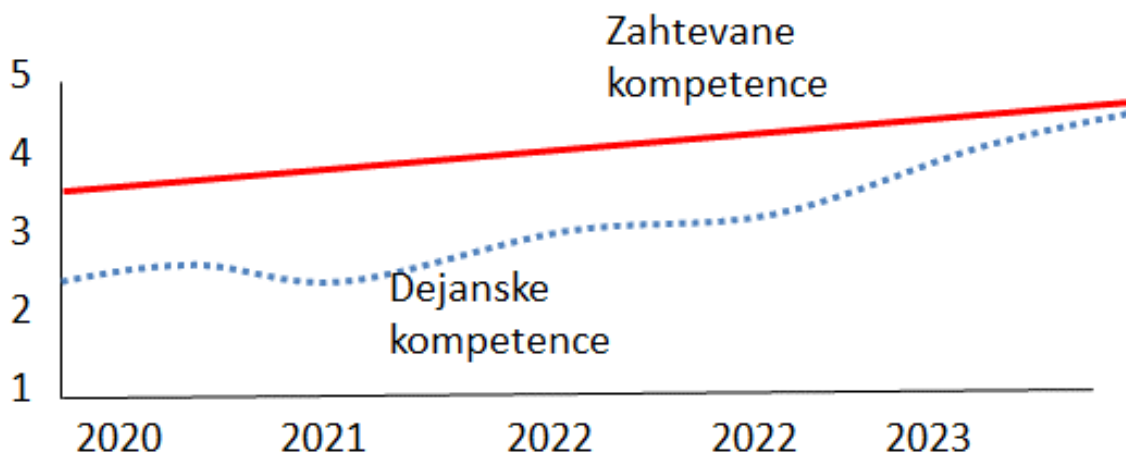


Slika 22: Razkorak med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami

Upravljanje kompetenc pomeni njihovo spremljanje, primerjanje in razvoj. Pri tem ugotavljamo razmerja med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami in si pomagamo z opisi kompetenc (Kohont in Svetlik 2005, str. 64).

Z namenom upravljanja razvoja kompetenc se pripravi oz. izvede (Kohont in Svetlik 2005, str. 67, 68):

- nabor oblik vedenja, tj. opis kompetenc pri določenem delu na delovnem mestu;
- proces prepoznavanja in ocenjevanja kompetenc v delovni situaciji: ta pokaže, kako in katere kompetence zaposleni uporabljajo in kakšno je razmerje med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami;
- zavedanje zaposlenih o možnostih usposabljanja in razvoja kompetenc,
- celovit sistem razvoja za premoščanje neskladja v razvitosti kompetenc. Lucia in Lepsinger (1999 v: Kohont in Svetlik 2005, str. 68) navajata naslednje koristi upravljanja razvoja kompetenc:
- razvoj je usmerjen v tiste kompetence zaposlenih, ki prispevajo k učinkovitosti izvajanja dela;
- razvoj kompetenc zaposlenih je usklajen s strateškimi usmeritvami organizacije;
- razvojne aktivnosti izhajajo iz potreb zaposlenih;
- s sprotnim ocenjevanjem razvojna služba dobi povratne informacije in se lahko pravočasno odzove na potrebe.



Slika 23: Izdelava plana izboljšanja kompetenc

Za potrebe upravljanja razvoja kompetenc pri študentih je ravno tako potreben nabor oblik vedenja značilnega za določeno delo. Oblike vedenja bi lahko določili na podlagi učnih izidov (kompetenc), ki so za posamezni izobraževalni program oz. poklic določeni v katalogih znanj in načrtih vzgojno-izobraževalnega dela. Ocenjevali bi uporabo kompetenc v učni situaciji, ki vodi k (ne)doseganju učnih ciljev. Nato bi sledilo prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc z namenom ugotavljanja neskladja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami. Zavedanje oz. potrebe zaposlenih in študentov po nadaljnjem razvoju kompetenc so osnova za nadaljnje razvojne aktivnosti usklajene s strateškimi usmeritvami šole. Sprotno ocenjevanje, kako posameznik opravlja naloge in izpolnjuje vloge, bi dajalo povratne informacije in omogočalo pravočasen odziv na potrebe študentov. Pristop bi bil bolj kvalitativen in usmerjen v prihodnost in razvoj posameznika (Kohont in Svetlik 2005, str. 70, 71).

Delovna uspešnost posameznikov v organizaciji se praviloma ne ocenjuje le na podlagi količinskih kazalnikov (povečanja produktivnosti, finančnih rezultatov ...), temveč tudi po tem, kako posameznik opravlja delovne naloge in izpolnjuje vloge, spremljajo se njegove kompetence in napredek v njihovem razvoju. Ocene prispevka k napredku v stopnji razvoja splošnih kompetenc gre upoštevati tudi pri ocenjevanju poklicno specifičnih kompetenc študentov (Majcen 2009, str. 277).

Pomembna naloga vodij v podjetjih je tudi, da zaposlene usmerjajo na njihovi poti razvoja kompetenc. Pri tem si lahko pomagajo z izdelavo kompetenčnega profila sodelavcev, s katerim določijo in grafično prikažejo neskladje med za delo potrebnimi kompetencami in stopnjo razvitosti teh kompetenc pri delavcu, ki delo na tem delovnem mestu opravlja. Ko je objektivno neskladje ugotovljeno, se pripravi načrt usposabljanja delavca. Stopnjo razvitosti kompetenc ocenijo z ocenami od 1 do 5 ali od 1 do 4, pri čemer ocena 1 pomeni, da delavec kompetence nima, pri najvišji oceni pa je kompetenca nadpovprečno razvita (Majcen 2009, str. 278).

Glede na ugotovitve iz vaje (Vaja 59: Predmetno specifične kompetence) razmislite (Vaja 60: Odprava razkoraka med dejanskimi in zahtevanimi kompetencami), kako bi lahko odpravili ta razkorak.

Vaja 60: Odprava razkoraka med dejanskimi in zahtevanimi kompetencami



Kako boste odpravili razkorak med dejanskimi in zahtevanimi kompetencami?

Vprašanja za ponavljanje 4: Kaj sem se naučil o kompetencah



1. Ali vam študij omogoča pridobivanje potrebnih kompetenc?
2. Ali ste poklicne kompetence že preizkusili v praksi?
3. Kakšen je bil odziv delodajalcev na vaše pridobljene kompetence?
4. Kako boste izboljševali podjetniške kompetence?

Zaključki 6: O kompetencah



- Najdite čas za učenje.
- Pazljivo spremljajte, kako počnete stvari.
- Vprašajte se, ali ste lahko boljši?
- Najdite način za motivacijo.
- Učite se od najboljših.
- Poglejte na problem »od zunaj« in bodite kritični.
- Razmislite, ali bi se vpisali v (drugo) šolo.
- Poiščite najboljše mentorje.
- Če vas začnejo stvari dolgočasiti, jih poizkušajte izboljšati.

4 PREVZEMIMO SKRB ZA FINANČNO PISMENOST

*»S tega sveta ne bomo odnesli ničesar, ostala pa bodo naša dejanja.«
(Francois la Rochefoucauld)*

Poleg časa in energije podjetniki vložijo v uresničitev podjetniške ideje tudi denar. Finančno tveganje se nanaša na lastna denarna sredstva, ki jih podjetniki vložijo v podjetniško idejo, in na možnost zmanjšanih in/ali nerednih dohodkov. Postati podjetnik oziroma samozaposlen pomeni tudi spremembo karijerne poti. Psihologi uvrščajo spremembo kariere med največje vire stresa in straha v sodobni družbi. Podjetnik mora sprejeti tveganje uresnitve nove kariere in vsega, kar to prinaša. Če se za spremembo v karieri odločimo sami in je ta posledica zaznave priložnosti, je sprememba vsekakor pozitivna in prinaša posamezniku večje zadovoljstvo. Lahko pa se zgodi, da smo s spremembo razočarani in se želimo vrniti na prejšnji način delovanja. Sprememba karijerne poti prinaša spremembe tudi v družinskem okolju podjetnika. Osebo in družinsko življenje podjetnikov namreč postane podrejeno podjetniški ideji. Večina podjetnikov se zato strinja, da je podpora in razumevanje družinskih članov ključnega pomena za uspeh na poklicni poti („Vpliv podjetništva na dosedanje življenje“ 2019).

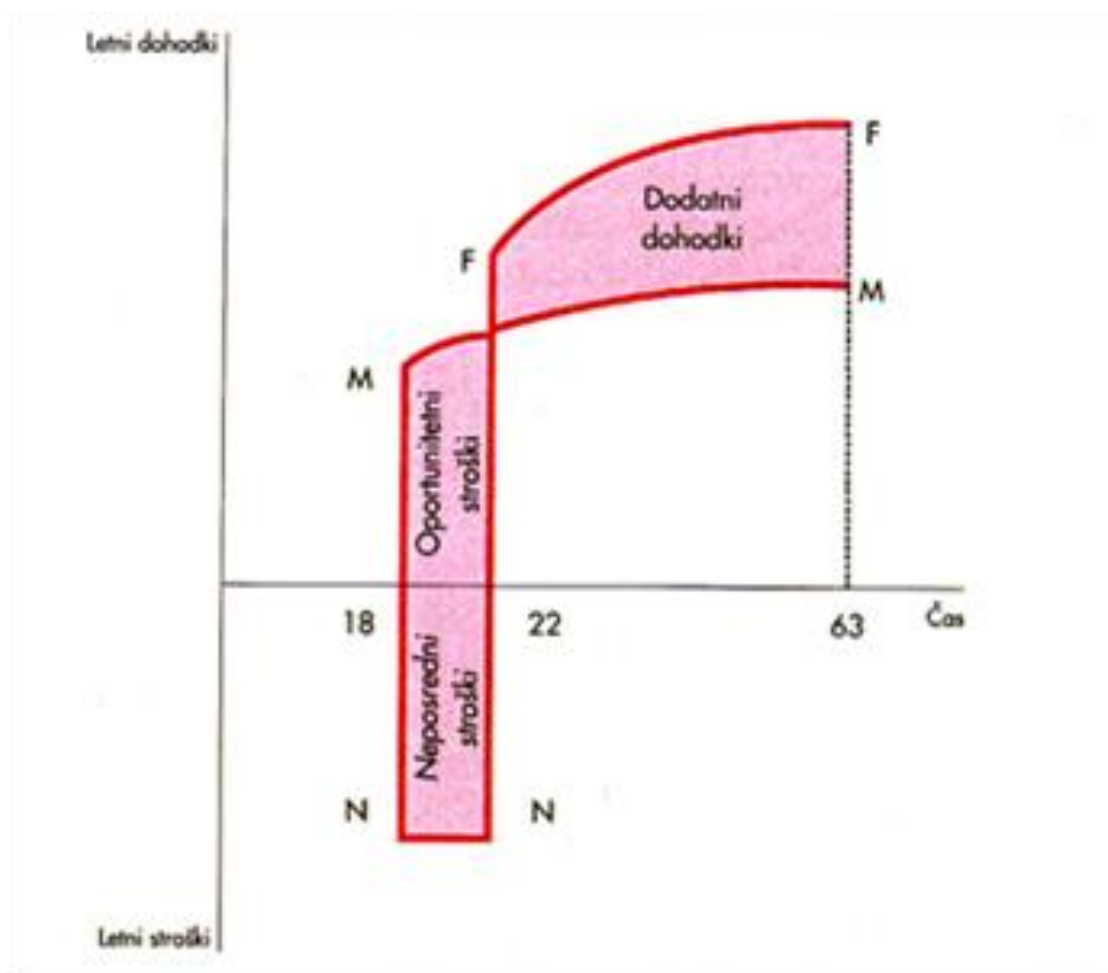
V tem poglavju se bomo osredotočili na prihodke in stroške, ki jih imajo študenti in / ali podjetniki. Pojavljajo se vprašanja o tem, kako boste povrnili svoj vložek v študij. Zato je prav, da si ves čas študija zastavljate naslednja vprašanja.

- Ali bom dobil vložek, ki ga bom dal v šolo/podjetniško izobraževanje nazaj, ker bom dobil boljšo/ustreznejšo (samo)zaposlitev?
- Koliko denarja izgubim, če ne zaključim študija/podjetniškega izobraževanja pravočasno?
- Ali lahko izboljšam dodano vrednost študija s tem, da opravljam "slabše" plačana dela, ki pa mi pomagajo pri učinkovitejšem študiju in lažji (samo)zaposlitvi?
- Ali je nastanitev v študentskem domu oz. z vrstniki strošek ali naložba v socialno omrežje in hitrejšo osamosvojitev?

Spodnja slika prikazuje vložke (stroške) in dodatne prihodke, ki si jih verjetno obetate (Slika 24: Investicija v človeški kapital – primer investicije v študij). Tako imame poleg neposrednih stroškov, ki so povezani s študijem (šolnina, nasmetite, prehrana ipd.), oportunitete stroške (če v tem času ne delate, nič ne služite). Kasneje skozi leta naj bi se vam ta vložek povrnil. To je teoretično sicer enostavno. Ker v praksi realne plače določenih poklicev padajo, to vedno ni mogoče. Zato je potrebno gledati na te stroške tudi v kontekstu tega, kakšne zaslužke bi imeli, če ne bi končali šole.

Šole (ne)pravočasen zaključek študija različno stimulirajo ali zaračunajo. Pri nekaterih šolah je diplomiranje v zaključnem letu nagrajeno s tem, da so študenti opravičeni plačila stroškov za diplomiranje. Na ta način želijo šole motivirati (ekonomska motivacija) študente, da bi zaključili čim prej. Vsekakor je praviloma po zaključku absolventskega staža potrebno vplačati vpis. Zato naj vam bo motiv, da zaključite čim prej, saj se boste tako lahko pojavili na trgu dela in konkurirali za ustrezno delovno mesto. Pripravite si časovni načrt. Pomoč lahko najdete v poglavju o obvladovanju časa.

Podobni principi so tudi pri podjetniških izobraževanjih. Čeprav so strošek, so hkrati naložba in če se stalno ne izobražujete, sicer varčujete, a drsiš v propad.



Slika 24: Investicija v človeški kapital – primer investicije v študij
Vir: (Lah 2005)

4.1 Prihodki študentov

V Sloveniji je povprečna mesečna vsota denarja, s katero so razpolagali študenti v letu 2016, znašala 433,9 EUR. Skupni mesečni življenjski stroški so znašali povprečno 468,4 EUR, mesečni stroški študija pa so znašali 43,3 EUR. Povprečni prihodek študentov v Sloveniji je znašal 624 PPS¹⁶ (PPS – *Purchasing Power Standard*), kar jo uvršča na predzadnje mesto med sodelujočimi državami, nizko pod mednarodnim povprečjem, ki znaša 861 PPS. 20 % »najbogatejših« študentov je imelo 80 % višje prihodke od povprečja, 20 % »najrevnejših« študentov pa 41 % nižje. Razlike med »najbogatejšimi« in »najrevnejšimi« študenti v Sloveniji so podobne kot v drugih državah (Gril, Bijuklic in Autor 2018). In kako se naj študent dokoplje do takšne vsote denarja? "Brez finančne pomoči staršev bi verjetno vsi 'pocrkali' od lakote". Ob ugodnostih, ki so jih deležni študenti – torej ob subvencioniranih vozovnicah, študentskih bonih in subvencijah za bivanje študentom pomaga tudi štipendijska politika. Povprečna državna štipendija v Sloveniji trenutno namreč znaša 125 evrov, dobi pa jo samo ena petina študentov (Širovnik 2019).

Zaposlitev študentov je bila v Sloveniji najpomembnejši vir za preživljanje (44 %), na drugem mestu je bila finančna podpora družine (42 %) in na tretjem štipendije (9 %); druge vire je imela manj kot desetina študentov. Struktura prihodkov je bila odvisna od starosti študentov in njihovega izobrazbenega ozadja. S starostjo se je nižal delež financiranja s strani družine, prav tako tudi delež prihodkov iz štipendij, medtem ko se je delež prihodkov iz lastnega zaslužka zviševal. Študenti s terciarnim izobrazbenim ozadjem so večji del prihodkov dobili iz družine, manj iz štipendij in iz

lastnega zaslužka kot študenti brez terciarnega izobrazbenega ozadja (Gril, Bijuklic in Autor 2018). Vsekakor je potrebno razmisliti, kakšna dela boste opravljali. Včasih je bolje, da opravljate tudi nekoliko slabša dela, če vas bogatijo s kompetencami in tako lažje študirate, dobite ideje za izdelavo zaključnega dela in se kasneje lažje zaposlite.

Večina denarja, s katero so mesečno razpolagali študenti v Sloveniji v letu 2016 (povprečno 186,3 EUR), je bil njihov lastni zaslužek od dela, ki so ga trenutno opravljali. Na drugem mestu je bil lastni zaslužek od preteklega dela (95,8 EUR). Na tretjem mestu je bil denar, ki so ga prejeli od staršev in skrbnikov (64 EUR). Na četrtem mestu pa je bil denar Zoisove štipendije (55,5 EUR). Sredstva iz drugih virov so bila v povprečju nižja. Torej, zaposlitev študentov je bila v Sloveniji najpomembnejši vir za preživljanje. Skratka, študenti bodisi delajo ob študiju ali pa delajo med počitnicami, da se potem lahko bolj posvetijo študiju.

Struktura prihodkov je bila odvisna od starosti študentov. S starostjo se je nižal delež financiranja s strani družine, prav tako se je nižal tudi delež prihodkov iz štipendij, medtem ko se je delež prihodkov iz lastnega zaslužka višal. V Sloveniji je bil med študenti, mlajšimi od 22 let, delež prihodkov iz družine 53 %, medtem ko je bil med študenti, starejšimi od 30 let, delež družinskih prihodkov približno polovico nižji, le 26 %. V skupini mlajših študentov je bil delež prihodkov iz štipendij 13 %, v skupini starejših pa le še 0,1 %. Obratno je bil v skupini starejših delež prihodkov iz lastnega zaslužka 71 %, med mlajšimi pa 29 %. V deležu drugih prihodkov se skupini nista razlikovali.

Tudi izobrazbeno ozadje študentov je bilo povezano s strukturo prihodkov. Študenti s terciarnim izobrazbenim ozadjem so iz družine dobili večji del prihodkov kot študenti brez terciarnega izobrazbenega ozadja. Prvi so dobili tudi manjši delež prihodkov iz štipendij, manj tudi iz lastnega zaslužka. V Sloveniji je bila struktura prihodkov med študenti s terciarnim izobrazbenim ozadjem naslednja: 49 % družina, 7 % štipendije, 39 % lastni zaslužek, 5 % drugo. Med študenti brez terciarnega izobrazbenega ozadja pa je bila struktura prihodkov naslednja: 35 % iz družine, 10 % iz štipendij, 49 % iz lastnega zaslužka in 5 % iz drugih virov. Podobna struktura se je v večini EVROŠTUDENT- držav pokazala tudi pri primerjavi skupin študentov, ki so živeli pri starših, in skupin tistih, ki so živeli samostojno. V Sloveniji po tem dejavniku ni bilo pomembnih razlik v strukturi prihodkov. Obe skupini študentov sta večino prihodkov enakomerno pridobili iz družine in lastnega zaslužka (več kot 40 % iz vsakega vira).

Če primerjamo strukturo prihodkov med študenti, ki so poročali o finančnih težavah in tistimi brez finančnih težav, v večini držav vidimo, da so se študenti iz prve skupine pogosteje financirali iz štipendij in v manjšem deležu iz lastnega zaslužka. V Sloveniji se obe skupini nista razlikovali v strukturi prihodkov.

4.2 Stroški študentov

Za nemalo študentov, ki ne bivajo doma, postane nov kraj med študijem začasni dom. Selitev je zanje pa tudi za njihove družine – zaradi visokih stroškov, ki jih prinese s seboj – močan pretres. Čeprav redni študenti šolnine v Sloveniji ne rabijo poravnati, to ne pomeni, da zanje študijski stroški ne obstajajo (Širovnik 2019). Toda namestitev v študentskem domu pomeni da boste spoznali veliko novih ljudi in sklepali veliko novih poznanstev. To pa vam bo lahko koristilo pri nadaljnji karieri.

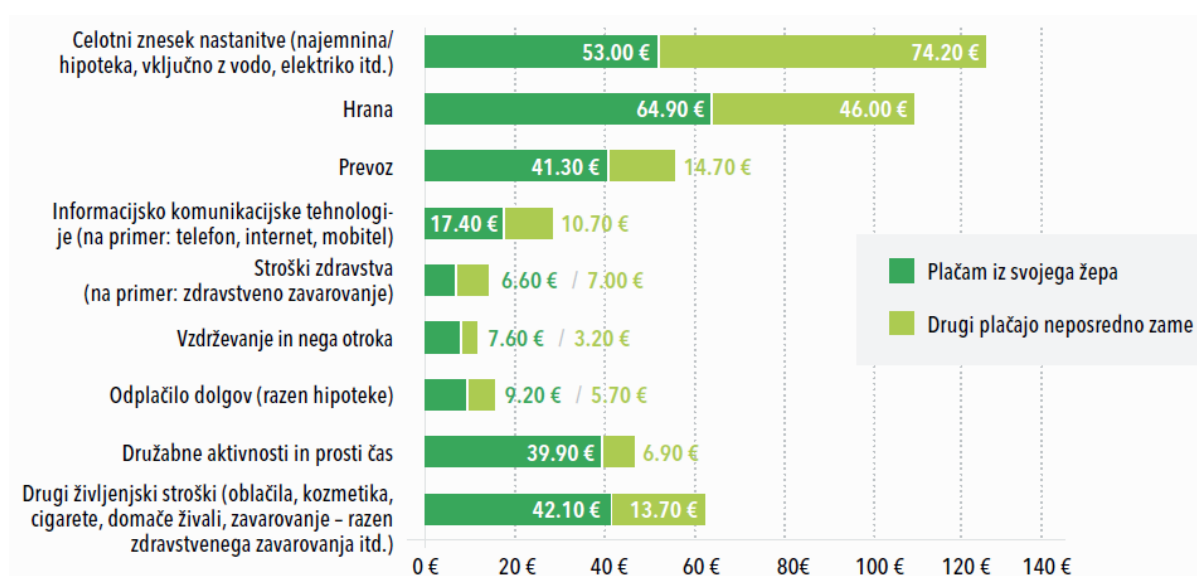
V Sloveniji so 91 % stroškov predstavljali življenjski stroški, le 9 % pa stroški, povezani s študijem. Ti podatki Slovenijo uvrščajo v mednarodno povprečje, kjer so življenjski stroški predstavljali 89 % mesečnih stroškov, študijski stroški pa do 11 %. Več kot polovico življenjskih stroškov (55 %) študentov v Sloveniji so pokrili študenti sami, več kot tretjino pa so jim jih pokrili starši/drugi (36 %). Študijske stroške so v 6 % pokrili študenti sami, 3 % pa starši/drugi. V povprečju EVROŠTUDENT-držav so dve tretjini stroškov pokrili študenti sami, tretjino pa starši/drugi. Slovenski študenti so se razlikovali od mednarodnega povprečja v tem, da so si sami pokrili nekoliko manjši delež stroškov, nekoliko večjega pa jim jih je pokrila družina (Gril, Bijuklic in Autor 2018).

Študenti, ki so živeli samostojno, so si sami pokrili večji delež življenjskih stroškov kot študenti, ki so živeli pri starših; razmerje med njimi je bilo v Sloveniji 62 proti 47 % (mednarodno povprečje pa je 66 proti 46 %). Razlike v študijskih stroških, ki so jih pokrili študenti sami, se med dvema skupinama glede na bivališče niso razlikovali, ne v Sloveniji ne v mednarodnem povprečju (Gril, Bijuklic in Autor 2018). Sicer pa si številni študenti kuhajo kar sami (Širovnik 2019).

Največji mesečni življenjski strošek študentov v Sloveniji je predstavljal strošek nastanitve (povprečno 127,2 EUR). Sledili so stroški hrane (110,9 EUR), prevoza (56 EUR) in drugi stroški – obleka, kozmetika, cigarete, stroški za domače živali (55,8 EUR) ter stroški za družabne dejavnosti (46,8 EUR) (Slika 23: Povprečni mesečni življenjski stroški študentov (N = 4843)) (Gril, Bijuklic in Autor 2018).

Študenti v Sloveniji, ki so živeli sami, so porabili 30 % vseh stroškov za nastanitev, 21 % za hrano in 4 % za komunikacijo. To je podobno mednarodnemu povprečju v EVROŠTUDENT-državah, kjer je med študenti, ki so živeli samostojno, več kot tretjina vseh stroškov odpadla na stanovanje, 22 % na hrano in 4 % na komunikacijo (Gril, Bijuklic in Autor 2018).

Stroški nastanitve so predstavljali največje breme tistim študentom v Sloveniji, ki so živeli sami oz. so si delili stanovanje z drugimi osebami (okrog 35 %), najmanjše breme pa študentom, ki so bivali v študentskih domovih (okrog 20 %). Od mednarodnega povprečja se ti podatki razlikujejo predvsem v večjem deležu študentov, ki so si delili stanovanje in jih je bremenil strošek nastanitve (v drugih državah je bil njihov delež nižji od deleža študentov, ki so živeli sami in so občutili strošek nastanitve kot breme). Breme stroškov stanovanja med študenti, ki živijo sami, je v večini držav in tudi v Sloveniji večje, kot je med odraslimi osebami, ki živijo v enočlanskem gospodinjstvu (podatki EUROSTAT). To si lahko pojasnimo z višjimi prihodki od zaposlitve slednjih (Gril, Bijuklic in Autor 2018). Če pogledamo razpoložljivost subvencij za bivanje v študijskem letu 2017/2018, je vseh mest 13.247, od tega 1250 pri zasebnikih s subvencijo. V letu 2011/2012 je število mest znašalo 16.131. Zmanjšanje je sicer tudi posledica manjšega števila subvencij pri zasebnikih in prenove bivalnih zmogljivosti (Delo 2018).



Slika 25: Povprečni mesečni življenjski stroški študentov

Vir: (Gril, Bijuklic in Autor 2018)

Stroški, povezani s študijem, so v največjem deležu v skoraj vseh državah (razen na Finskem in Danskem) odpadli na stroške šolnine (ter vpisnine, izpitov in drugih administrativnih stroškov). V Sloveniji je bil ta delež 6 %, kar je blizu mednarodnega povprečja (8 %), medtem ko je bil najvišji

strošek šolnine na Irskem (32 %) in Nizozemskem (16 %) (drugje pa se je gibal okrog 10 % ali manj). Drugi večji strošek, povezan s študijem, so predstavljali učni materiali. V Sloveniji so ti stroški znašali okrog 2 %, podobno kot v povprečju držav; višji so bili na Nizozemskem, Malti in v Avstriji (okrog 5 %) (Gril, Bijuklic in Autor 2018). Stroškovno zelo drage so tudi določene terenske vaje ali dodatna oprema, ki jo študent potrebuje, pa tudi nakup literature in drugih pripomočkov. Študenti medicinskih in zdravstvenih smeri na primer morajo za dodatni zdravniški pregled, nakup literature, stetoskopov in uniform skupaj odšteti več kot 300 evrov. Študenti geografije in naravoslovno-tehniških smeri pa morajo za terenske vaje v Sloveniji in tujini plačati tudi več kot 100 evrov (Nevtron & Company 2015).

Največji delež študentov, ki je plačeval šolnino, je bil v Sloveniji med študenti naravoslovja, matematike in statistike (82 %). Podobno je bilo le še na Islandiji in Finskem. V drugih državah je bil največji delež študentov, ki so plačevali šolnine, s področij poslovnih ved, upravnih ved in prava (60 %), s področja naravoslovja, matematike in statistike pa manj kot polovica (48 %), medtem ko jih je bila na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije več kot polovica (53 %). V Sloveniji sta bila deleža študentov s šolnino na področjih naravoslovja, matematike in statistike ter poslovnih, upravnih ved in prava skoraj izenačena (malo več kot 80 %), nekoliko manj pa je bilo takšnih med študenti IKT (72 %) (Gril, Bijuklic in Autor 2018).

Delež študentov s šolnino je bil pozitivno povezan s starostjo. V Sloveniji jih je bilo med starejšimi od 22 let okrog 10 % več kot med mlajšimi študenti (89 % oz. 78 %). V drugih državah pa se je delež med starejšimi od 25 let v primerjavi z mlajšimi povečal za desetino (okrog 60 % oz. 50 %). Pogosteje so plačevali šolnino na neuniverzitetnih študijih (v Sloveniji 5 % več, v mednarodnem povprečju pa 8 % več) ter na drugostopenjskih študijih (v Sloveniji 4 % več, v mednarodnem povprečju 2 %) (Gril, Bijuklic in Autor 2018). V tretjini držav je med 20 in 30 % študentov, ki so plačevali šolnino, prejelo štipendije, v Sloveniji (33 %). Sicer pa v večini držav več kot 60 % študentov s šolnino ni prejelo štipendije.



Pomembno

Omejite stroške

- Ugotovite, kje so največji porabniki vašega denarja.
- Takoj prekinite z nepotrebnimi razvadami pri nakupovanju.
- Popišite vse vaše potrebe (!).

4.3 Prihodki in stroški podjetnikov

Pri podjetnikih, ki že imajo delujoče podjetje, prihodki kot stroški predstavljajo aktivo in pasivo v poslovanju. Poslovni prihodki so prihodki od prodaje ali drugi prihodki povezani s prodajo poslovnih učinkov. Finančni prihodki so tisti, ki nastajajo kot posledica naložbenja, kot so naložbe v posojila, delnice ali deleže podjetja. Drugi prihodki so tisti, ki jih ne moremo razporediti v zgornji dve kategoriji. To so lahko subvencije, dotacije, odškodnine in še nekaj drugih, ki niso direktno povezani s poslovnimi učinki.

Na drugi strani imamo odhodke. Odhodki pomenijo zmanjšanje aktive oziroma sredstev ali pa povečanje pasive oziroma dolgov. Ravno tako jih delimo na poslovne, finančne in druge odhodke. Vedno velja načelo uskladitve stroškov s prihodki, saj ne moremo imeti samo stroškov brez prihodkov. To lahko traja kratek čas npr. ob začetku nekega novega posla, kasneje pa mora od tega podjetje imeti neke koristi, ki se kažejo v prihodkih in seveda konec leta v pozitivnem rezultatu, od katerega dodamo nekaj tudi v proračun države.

Podjetniki, ki šele oblikujejo svojo poslovno idejo, imajo največkrat samo stroške in nimajo tekočih prihodkov, razen če jih imajo iz drugih dejavnosti, ki niso povezane s podjetniško idejo. Lahko pa živijo pri starših, ki jih financirajo. V tem pogledu so zelo podobni študentom.

V kolikor tega še niste storili, je sedaj čas, da si popišete vaše prihodke in stroške (Vaja 61: Popis prihodkov in stroškov).

Vaja 61: Popis prihodkov in stroškov



Prihodek	Višina (EUR)	Strošek	Višina (EUR)
Seštevek			
Razlika			

4.4 Finančne težave

V Sloveniji je finančne težave močno ali zelo močno občutilo 38 % študentov. To je visoko nad mednarodnim povprečjem. Več kot 60 % študentov iz finančno šibkih družin je poročalo o velikih finančnih težavah. O nadpovprečno velikih finančnih težavah so poročali tudi študenti z dolgotrajnimi zdravstvenimi težavami. V Sloveniji je bil delež študentov s finančnimi težavami višji od mednarodnega povprečja, ne glede na vir prihodkov. V primerjavi z drugimi državami sodijo študenti v Sloveniji med sedem držav z nadpovprečno visokim deležem študentov s finančnimi težavami med tistimi, ki so se preživljali s štipendijo (Gril, Bijuklic in Autor 2018).

O finančnih težavah so pogosteje poročali starejši študenti (starejši od 25 let). S finančnimi težavami je bilo povezano tudi izobrazbeno ozadje študentov. V Sloveniji sta bila deleža študentov v obeh skupinah, s terciarnim izobrazbenim ozadjem in brez njega, ki sta poročali o finančnih težavah, nadpovprečna (31 oz. 45 %). Med drugim je na finančne težave vplivala tudi intenziteta študija; razlika v deležu študentov, ki so poročali o finančnih težavah, med skupinama z nizko- in visokointenzivnim študijem je bila skoraj 10 %. O finančnih težavah so poročali tako študenti, ki so živeli s starši (36 %), kot tisti, ki so živeli samostojno (40 %) (Gril, Bijuklic in Autor 2018).

V Sloveniji je bil povprečni prihodek študentov (izražen v vrednosti mediane) nižji od 700 PPS (mediana v mednarodnem povprečju znaša 861 PPS). Podobno nizki kot v Sloveniji so bili povprečni prihodki študentov tudi na Hrvaškem in Slovaškem ter v Franciji in Turčiji. Glede na vrednost prihodkov študentov, izraženih v enotah PPS, razlike med študenti v Sloveniji, ki so poročali o finančnih težavah, in tistimi, ki niso, niso bile velike oz. so bile manjše od 50 PPS. Podobno zanemarljiva razlika v zaznanih finančnih težavah študentov glede na prihodek se je pokazala še v Švici, Litvi in na Portugalskem (v vseh državah, razen na Hrvaškem, pa je bil prihodek v PPS višji od prihodka študentov v Sloveniji). V Sloveniji je finančne težave močno ali zelo močno občutilo 38 % študentov (slika 36). Ta delež je za 10 % višji kot v mednarodnem povprečju (26 %) in enak kot na Poljskem. Večji delež študentov z močnimi ali zelo močnimi finančnimi težavami je bil le še v Gruziji (40 %). Podobno kot v Sloveniji je več kot tretjina študentov poročala, da (zelo) močno občuti finančne težave, v Albaniji, na Poljskem, Islandiji in Irskem. V Sloveniji 17,5 % študentov finančnih težav ni občutilo, 11,6 % pa jih sploh ni občutilo (Gril, Bijuklic, in Autor 2018).

V Sloveniji je o velikih finančnih težavah poročalo več kot 60 % študentov iz finančno šibkih družin (kot so jih sami opredelili), tako kot v Gruziji, na Poljskem, v Albaniji, Srbiji in na Portugalskem. V

Sloveniji je skoraj dve tretjini študentov iz finančno šibkih družin poročalo o finančnih težavah, medtem ko je o njih poročala le petina tistih, ki izhajajo iz finančno dobro stoječih družin. Ta razlika, med obema skupinama študentov, je v Sloveniji znašala več kot 40 % in je bila večja od povprečne razlike v EVROŠTUDENT-državah, kjer je znašala okrog 30 % (Gril, Bijuklic in Autor 2018).

O nadpovprečno velikih finančnih težavah so poročali tudi študenti z dolgotrajnimi zdravstvenimi težavami. V Sloveniji je v ti skupini študentov okrog 45 % poročalo o resnih finančnih težavah, kar je 8 % več, kot je bilo študentov s finančnimi težavami v skupini brez dolgotrajnih zdravstvenih težav (37 %). V tem oziru Slovenija ne sodi med države z nadpovprečno izraženimi finančnimi težavami študentov z dolgotrajnimi zdravstvenimi težavami v primerjavi z drugimi študenti, temveč je razlika med obema skupinama skladna z mednarodno povprečno razliko (okrog 10 %). Večje finančne težave študentov z dolgotrajnimi zdravstvenimi težavami kot ostalih študentov lahko pripišemo višjim življenjskim stroškom in nižjim prihodkom, povezanih z manj možnostmi za zaposlitev ali s pogostejšimi zaposlitvami za manj plačano delo ter tudi z manj možnostmi za štipendije (posebej če so ti študenti starejši) idr. (Gril, Bijuklic in Autor 2018)

Finančne težave so bile povezane tudi z virom prihodkov, na katerega so se zanašali študenti. V povprečju EVROŠTUDENT-držav je četrtnina študentov, ki je bila odvisna od družinske finančne podpore, poročala o velikih finančnih težavah (26 %). Podoben delež je o njih poročal tudi med študenti, ki so bili odvisni od lastnega zaslužka (24 %). Večji delež, skoraj tretjina, je bil med tistimi, ki so bili odvisni od javne/državne štipendije. V Sloveniji je bil delež študentov s finančnimi težavami višji od mednarodnega povprečja, ne glede na vir prihodkov. Najvišji delež je bil med študenti, ki so bili odvisni od štipendij (več kot 40 %), medtem kot je bil delež študentov s finančnimi težavami najnižji med tistimi, ki so bili odvisni od družinske podpore (37 %); med tistimi, ki so bili odvisni od lastnega zaslužka, jih je o finančnih težavah poročalo 40 %. V primerjavi z drugimi državami sodijo študenti v Sloveniji med sedem držav z nadpovprečno visokim deležem študentov s finančnimi težavami, ki se preživljajo s štipendijo. Po drugih dveh kategorijah pa podatki iz Slovenije ne izstopajo (Gril, Bijuklic in Autor 2018).

Tudi starost študentov je bila povezana s finančnimi težavami. O njih so pogosteje poročali starejši študenti (starejši od 25 let), kar gre verjetno pripisati višjim življenjskim stroškom v primeru lastnih družin oz. otrok. V Sloveniji je o finančnih težavah poročala tretjina mlajših od 22 let (32 %), dve petini v starostni skupini 22 do 24 let (38 %), 45 % starih med 25 in 29 let ter več kot polovica starejših od 30 let (53 %). Tudi slovenski podatki o finančnih težavah študentov po starostnih skupinah so nadpovprečni v primerjavi z drugimi sodelujočimi državami (22 %, 26 %, 31 % in 31 % za prej navedene starostne skupine). Naslednji dejavnik, ki se je povezoval s finančnimi težavami študentov, je bilo njihovo izobrazbeno ozadje. V povprečju so študenti s starši, ki imajo terciarno izobrazbo (23 %), redkeje poročali o finančnih težavah kot študenti, katerih starši takšne izobrazbe nimajo (29 %). V Sloveniji sta bila oba deleža nadpovprečna: o finančnih težavah je poročalo 45 % študentov brez terciarnega izobrazbenega ozadja in 31 % študentov s terciarnim izobrazbenim ozadjem (Gril, Bijuklic, in Autor 2018).

Razliko med obema skupinama študentov si lahko pojasnimo z razmeroma višjimi finančnimi prihodki staršev z visokošolsko izobrazbo, ki lahko bolje preskrbijo tudi svoje otroke, študente. Vendar pa podatki kažejo, da je bilo v Sloveniji tudi med slednjimi veliko študentov s finančnimi težavami (skoraj tretjina). V tem lahko prepoznamo odraz siceršnje ekonomske situacije v državi, kjer visokošolsko izobraženi odrasli ne zmorejo nujno brez finančnih težav preživljati svoje družine. To pa nakazuje novo družbeno skupino visoko izobraženih odraslih, ki tvegajo življenje na robu revščine. Tudi podatki SURS15 nakazujejo, da med višje-/visokošolsko izobraženimi odraslimi (stari med 18 in 64 let) narašča delež tistih, ki tvegajo revščino (živijo v gospodinjstvih z ekvivalentnim neto razpoložljivim dohodkom, nižjim od praga tveganja revščine): 2,7 % v letu 2008, 3,6 % v letu 2010, 4,5 % v letu 2013 in 5,9 % v letu 2016. Med drugim je na finančne težave vplivala tudi intenziteta študija. Če študenti večji del dneva preživijo na fakulteti, imajo manj možnosti za opravljanje plačanega dela. V Sloveniji je bila razlika v deležu študentov, ki so poročali o finančnih

težavah, med skupinama z nizko- in visokointenzivnim študijem skoraj 10 % (33 % oz. 42 %) (Gril, Bijuklic, in Autor 2018).

Med študenti, ki so poročali o finančnih težavah, se je večja razlika pokazala tudi med skupinama tistih, ki so neposredno vstopili v terciarno izobraževanje, in tistimi, ki so se vpisali kasneje, in sicer tako v Sloveniji kot v drugih državah. V Sloveniji je bila razlika med obema skupinama skoraj 10 % (37 % študentov iz skupine z neposrednim preходом in 48 % iz skupine z odloženim preходом). Mednarodni povprečni delež študentov z (zelo) resnimi finančnimi težavami znaša 25 % v skupini z neposrednim preходом oz. 31 % v skupini z odloženim preходом v terciarni študij. Razlika v finančnih težavah je bila tudi med študenti, ki so živeli s starši, in tistimi, ki so živeli samostojno. V mednarodnem povprečju so imeli študenti, ki so živeli s starši, redkeje finančne težave (24 %) kot študenti, ki so živeli samostojno (27 %). V Sloveniji je poročalo o finančnih težavah 36 % študentov, ki so živeli s starši, in 40 % tistih, ki so živeli samostojno. S finančnimi težavami se je v EVROŠTUDENT-državah srečevalo tudi več študentov, ki so plačevali šolnino (mednarodno povprečje je bilo 29 %), kot tistih, ki je niso (24 %). V Sloveniji je o finančnih težavah poročal večji delež študentov v obeh skupinah, 39 % študentov s šolnino in 33 % tistih, ki je niso plačevali (Gril, Bijuklic, in Autor 2018).

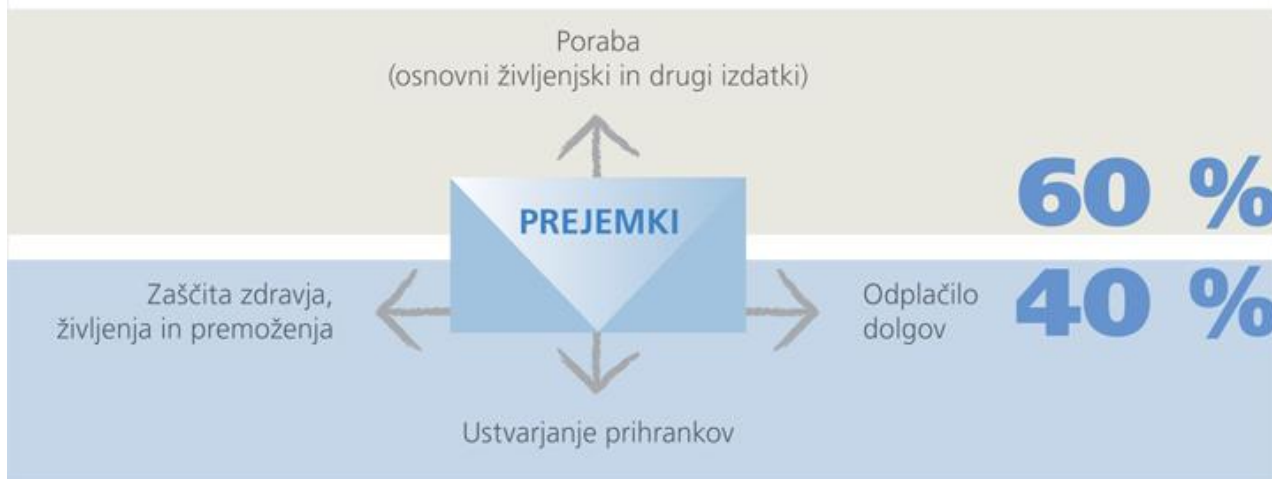
4.5 Kako do urejenih financ

Ključni namig v zvezi z organiziranostjo področja osebnih financ se torej glasi: vzpostavite svoj finančni arhiv (Finance 2011), saj ta omogoča preprost in zanesljiv pregled finančne dokumentacije, kar je nedvomno primernejše od zanašanja na spomin. Le urejen finančni arhiv omogoča analizo finančne situacije v različnih časovnih obdobjih, kar je podlaga za finančno načrtovanje (Slika 26: Preudarno razporejanje prihodkov). Osebni denarni tok prikazuje gibanje vseh posameznikovih denarnih prejemkov in izdatkov. Denarni tok določa našo finančno likvidnost. Pri tem velja, da je posameznik, družina, likviden, če lahko sproti in redno poravnava zapadle obveznosti. Pregled gibanja denarnega toka je navadno natančna evidenca prejemkov in izdatkov posameznika v nekem obdobju. Je eden od temeljev obvladovanja in načrtovanja osebnih financ. Razliko med prejemki in izdatki imenujemo osebni neto denarni tok (Finance 2011).

Osebni neto denarni tok = vsi prejemki v obdobju – vsi izdatki v obdobju.

Pregled gibanja in strukture denarnega toka nam omogoča identifikacijo potencialnih žarišč finančnih težav. Pozitivni denarni tok pomeni odrekanje potrošnji danes, hkrati pa omogoča večjo potrošnjo jutri. Pri negativnem denarnem toku velja obratno. Denarni tok lahko nadzorujemo preprosto preko bančnih izpiskov ali preko elektronskega bančništva. Bančni izpisek je poenostavljen izkaz denarnega toka. Promet v dobro kaže naše prilive na osebnem računu, promet v breme pa odlive z osebnega računa. Prilivi in odlivi na našem izpisku niso organizirani po vsebini, temveč po datumu nastanka. Pri vsaki postavki je izračunano tekoče stanje na osebnem računu (neto denarni tok). Če je stanje pozitivno, denar še imamo, negativno stanje pa pomeni, da smo porabili več, kot smo imeli na računu, in smo zato »v minusu«. Izjemno uporabno je spremljanje osebnega denarnega toka preko elektronskega bančništva. Ta omogoča razporeditev prometa v smiselne skupine prejemkov in izdatkov. Na ta način nam pomaga razumeti, kako porabljamo denar (Finance 2011).

Nasvet 60/40 za preudarno razporejanje prejemkov



Slika 26: Preudarno razporejanje prihodkov

Vir: (NLB b. d.)

Drugi nasvet pravi, naj otrokom že v rani mladosti privzgojimo finančne navade. Otroku naj že ob vstopu v šolo zagotovimo žepnino. Potrebuje jo zato, da se bo naučil razpolagati z omejenim zneskom denarja. Najprej naj bo v gotovini. Ko bo star 9 let, pa mu jo nakazujemo na osebni račun. Ob tej starosti bo že dobro pismen in skrben. Pomagajmo mu, da se bo naučil uporabljati bančni avtomat in plačevati v trgovini z bančno kartico. Razložimo mu, katere stroške bo kril iz žepnine in mu ne izročajmo nobenega dodatnega denarja. Najprej naj bo namenjena za njegove želje, kot so igrače, sladkarije, darila za prijatelje. Stroške za šolske obveznosti pa še vedno plačujemo sami. Višino žepnine postopoma povišujemo in vanjo vključujemo plačilo stroškov za njegove potrebe in obveznosti (šolske potrebščine, malica, prevoz). Izrazite ga začnimo motivirati za varčevanje. Če si zaželi kakšno večjo stvar, naj sam zanjo privarčuje najmanj polovico. Višino mesečne žepnine izračunamo tako, da seštejemo vse njegove redne obveznosti in prištejemo še približno 30 % za ostale izdatke in varčevanje. Navajajmo ga na pravilo, da 10 % žepnine prihrani. V ta namen mu odprimo varčevalni račun in uredimo trajni nalog za prenos denarja iz njegovega osebnega na varčevalni račun.

7 korakov do urejenih osebnih financ (Finance 2011):

1. Učinkovito obvladujemo porabo denarja: Zmernost in premišljenost pri obvladovanju denarnega toka sta ključni lastnosti finančno ozaveščene osebe. Potrošimo le toliko, kot zaslužimo.

2. Z ustreznimi zavarovanji poskrbimo za finančno zaščito nas samih in naših najbližjih:

Zavarujemo svoje zdravje, premoženje, pa tudi finančno nepreskrbljene člane gospodinjstva. Odločajmo se za transparentne in fleksibilne zavarovalniške produkte. Izračunajte si ustrezno zavarovalno vsoto za življenjsko zavarovanje.

3. Oblikujemo ustrezno varnostno rezervo, ki nam bo prišla prav ob nepričakovanih finančnih obremenitvah: Finančna varnostna rezerva naj se uporablja za premostitev finančno zahtevnejših življenjskih obdobij. Namenjena naj bo predvsem nepredvidljivim položajem, ki zahtevajo hitro finančno ukrepanje.

4. S primernim pokojninskim varčevanjem se pravočasno začnimo pripravljati na upokožitev: Dodatna pokojnina nam bo omogočila brezskrbno upokožitev in pomagala ohraniti dosežen življenjski slog. Varčevati in s tem ustvarjati prihranke za dodatno pokojnino začnimo čim prej, da v zadnjih letih pred upokožitvijo finančni pritisk ne bo prevelik. Ocenite, koliko pokojninske rezerve potrebujete.

5. Sistematično in načrtno ustvarjajmo prihranke ter plemenitimo osebno premoženje: Denar danes je vreden več kot ista vsota denarja jutri. Ko se odločamo za investiranje, sledimo skrbno izdelani naložbeni strategiji in jo redno posodabljam, da ustreza obdobju življenja, v katerem smo, gospodarskemu ciklu in našim ciljem.

6. Zadolžujmo se razumno: Dolg sam po sebi ni nekaj slabega. Če se zadolžujemo do razumne ravni in nam odplačevanje dolgov ne onemogoča, da bi sproti pokrivali preostale redne in nujne izdatke, nam izposojen denar lahko omogoči hitrejše doseganje ciljev.

7. Načrtujmo cilje v življenju in se nanje ustrezno finančno pripravimo: Jasno določimo in ovrednotimo svoje cilje, razdelimo jih glede na pomembnost in ročnost ter izdelajmo načrt za njihovo uresničitev. Redno preverjamo doseganje načrtovanih ciljev. Ocenite vašo stopnjo zadolženosti.

Kot je razvidno iz zgornjega besedila, so ključne za obvladovanje financ finančne kompetence. Zato je pomembno, da se z njimi seznanite in napravite načrt, kako boste odpravili razkorak (Vaja 62: Odprava razkoraka med dejanskimi in zahtevanimi finančnimi kompetencami).

Vaja 62: Odprava razkoraka med dejanskimi in zahtevanimi finančnimi kompetencami



Kako boste odpravili razkorak med dejanskimi in zahtevanimi finančnimi kompetencami?

Vprašanja za ponavljanje 5: Kaj sem se naučil o obvladovanju financ



1. Kako obvladujem moje finance?
2. Ali imam narejen načrt, kako bom financiral podjetniški študij?
3. Ali poznam, kaj so finančne kompetence?
4. Ali imam izdelan načrt, kako bom financiral podjetniško idejo?

Zaključki 7: O obvladovanju financ



- Ne zanemarimo finančnega znanja in skrbimo za finančne kompetence.
- Pripravimo si osebni finančni načrt.
- Poiščimo si nekoga, ki nam bo znal pravilno svetovati o osebnih financah.

5 PODJETNIŠTVO

*»Podjetništvo od človeka zahteva ogromno dela. Uspelo vam bo le, če boste v delu uživali.«
(Richard Branson)*

Vsak od nas ima različne predstave o tem, kaj je podjetništvo. Podjetništvo lahko opišemo kot zaznavanje potreb ljudi in družbe, prepoznavanje priložnosti in načinov za njihovo zadovoljevanje ter uresničevanje teh potreb. V moderni družbi so se potrebam pridružile tudi želje, kar še povečuje možnosti podjetnih ljudi za opravljanje različnih dejavnosti („Socialno podjetništvo“ 2020).

Podjetništvo je eden ključnih dejavnikov svetovne gospodarske rasti. Gre za proces, v katerem podjetniki prevzemajo tveganja, da ustvarjajo nekaj novega in pričakujejo, da bodo za to nagrajeni.

Podjetništvo in samozaposlitev sta pomembna za („Podpora za podjetnike in samozaposlene“, b. d.):

- odpiranje novih delovnih mest,
- razvoj spretnosti in znanj ter
- polno udejstvovanje brezposelnih in ranljivih oseb v družbi in gospodarstvu.

V knjigah, filmih in na predavanjih pogosto poslušamo o podjetniških uspehih. Najpogosteje se sliši takole: Nekdo je prišel do ideje, se malo potrudil, nato pa uspel. Zavedati se moramo, da to ni tako preprosto. V teh zgodbah so bolj ali manj izključeni vsi tisti trenutki, ki so resnično oblikovali podjetniško zgodbo o uspehu. V samem procesu je prisotno veliko negotovosti, inoviranja, trdega dela, prilagajanja, tveganja, poskušanja in početja vseh tistih stvari, ki jih večina ne želi početi. Gre za mukotrpno delo. Veliko je razmišljanja izven okvirov in sprejemanja drznih odločitev. Te se, če podjetniški uspe, berejo kot dober film. Če pa ne, jih ne pozna nihče drug razen podjetnik sam. Poleg tega ni podjetništva brez prodajanja in prepričevanja. Dejstvo je, da 9 od 10 podjetij propade, zato se v podjetništvo nikakor ne smemo podati preveč naivno. Preden pridemo do vseh koristi in nagrad podjetništva, nas čaka polno izzivov, veliko učenja, pa tudi neprespanih noči. Podjetništvo lahko v prvih letih označimo predvsem z besedno zvezo “znoj in solze”. S premišljenim in sistematičnim pristopom si lahko močno povečamo verjetnost uspeha, zato je pomembno, da pred podjetniško potjo naredimo ustrezen načrt – konec koncev se nam nikamor ne mudi (Kos 2017).

Zagotovo ima podjetniško življenje določene prednosti in slabosti (Tabela 8: Prednosti in slabosti podjetniškega življenja), vendar pa je potrebno v podjetništvo vstopati premišljeno.

Tabela 8: Prednosti in slabosti podjetniškega življenja

Prednosti življenjskega sloga podjetnikov:	Slabosti življenjskega sloga podjetnikov:
• Svobodno razporejanje časa, • poseben življenjski stil, • fleksibilen delavnik, • ugled v okolju ob finančnem uspehu, • oblikovanje kroga znancev, • zadovoljstvo pri samostojnem odločanju, • zadovoljstvo ob ustvarjanju dela za druge, • izkoriščanje lastne ustvarjalnosti, • nova znanja, • delo na domu, • delo z družinskimi člani.	• Nestalen dohodek, • daljši delovnik, • poklic, ki ga opravljate 24 ur na dan in 7 dni na teden, • prepletanje zasebnega in poslovnega življenja, • podjetje je lahko breme za celotno družino, • tveganje lastnega premoženja, • malo prostega časa, • ogroženost zdravja zaradi stresa in napora.

(„Vpliv podjetništva na dosedanje življenje“ 2019)

Najbolj smiselno je, da pred ustanovitvijo svojega lastnega podjetja najprej postanemo podjetni. To pomeni, da na inovativen način zaslužimo kakšen dodaten evro ali izpeljemo kakšen večji projekt. Enostavno temeljito razmislimo, kaj obvladamo, kje so tiste priložnosti, ki jih trenutno vidimo, in skušamo narediti kakšen posel ali izpeljati inovativen projekt. Podjetništvo je nenazadnje iskanje priložnosti, obračanje stvari na glavo, vizionarstvo, prodaja in delo z ljudmi. Tega se lahko v začetku učimo tudi brez lastnega podjetja (Kos 2017).

Podjetništvo ima več pozitivnih učinkov za posameznika oziroma potrošnika, saj omogoča oskrbovanje potrošnikov z izboljšanimi izdelki in storitvami, odkrivanje novih prodajnih poti za izdelke in storitve ter dvig konkurenčnosti – višanje kakovosti ob nižanju cen. Pozitiven učinek na družbo kot celoto je v ustvarjanju novih delovnih mest ter prispevku h gospodarski rasti družbe („Socialno podjetništvo“ 2020).

Ko se lotimo kakšnega novega izziva, lahko hitro vidimo, kje nam primanjkuje znanje in veščine. Naslednji korak je, da ocenimo, katere so tiste veščine, za katere je smiselno, da jih razvijemo, katere pa tiste, ki jih lahko nadomestimo s sodelavci. Ob tem začnemo vlagati v svoje kompetence, obenem pa se mrežiti z vsemi tistimi, ki jih bomo potencialno povabili v podjetniško zgodbo. Pomemben del podjetništva je mreženje, zato moramo biti neprestano v stiku z ljudmi, se od njih učiti, povezovati in si izmenjavati mnenja. Danes so največje podjetniške zgodbe o uspehu zgrajene v skupinah in ne kot samostojni podvigi (Kos 2017).

Vsled tega je pomembno, da imamo jasno razdelan podjetniški načrt, kar bomo predstavili v naslednji sekciji. Pred tem pa je potrebno imeti eno predstavo o samem poslovanju (Vaja 63: Kako si sam predstavljam podjetništvo).

Vaja 63: Kako si sam predstavljam podjetništvo



Napiši, kako si predstavljaš tvojo organizacijo in poslovanje.

Obstajajo različne oblike podjetništva. Katero obliko podjetja izbrati?

- Samostojni podjetnik (s. p.)
- Socialno podjetje (so. p.)
- Društvo
- Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)
- Družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.)
- Delniška družba
- Komanditna družba (k. d.)
- Zadruga
- Fundacija – ustanova
- Zavod

5.1 Samostojni podjetnik (s. p.)

Samostojni podjetnik posameznik je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost.

Odgovornost podjetnika do tretjih za obveznosti iz poslovanja je podobna odgovornosti družbenika d. n. o. Samostojni podjetnik odgovarja za svoje obveznosti iz poslovanja z vsem svojim premoženjem. To pomeni, da je osebno, samostojno in neposredno odgovoren.

Podjetnik lahko začne opravljati dejavnost, ko je vpisan v Poslovni register Slovenije kot samostojni podjetnik pri Agenciji RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Če podjetje podjetnika ustreza merilom za srednje in velike družbe, se mora samostojni podjetnik posameznik vpisati v sodni register.

Samostojni podjetnik prikladi prenehanje poslovanja pri AJPES s pisno vlogo za izbris iz vpisnika podjetnikov najkasneje 15 dni pred datumom, s katerim njegovo poslovanje preneha. Podjetnik mora vsaj tri mesece prej preden prikladi prenehanje poslovanja, na primeren način (npr. s pismi upnikom, v sredstvih javnega obveščanja, v svojih javnih prostorih) objaviti, da bo prenehal poslovati ter ob tem navesti tudi dan prenehanja poslovanja. Pred prijavo prenehanja poslovanja mora podjetnik razrešiti vsa vprašanja z dolžniki in delavci, saj se za razliko od gospodarskih družb pri podjetniku ne izpelje postopek likvidacije. Enaka obvestilna dolžnost smiselno velja tudi za tistega podjetnika, ki namerava svoje podjetje vložiti v gospodarsko družbo ali ga prodati.



Pomembno

Veselite se prvih uspehov.
Priznajte si vsak napredek in se nagradite.
Lahko je to potovanje, ura, ali kaj, kar si še niste mogli privoščiti.
Pri malih rezultatih je lahko kaj drugega, kar vas bo razveselilo.

5.2 Pravne osebe

Pravne osebe so organizacijske celote. To so družbene tvorbe, ki jih sestavljajo ljudje in sredstva (dobrine, premoženje) in so namenjene uresničevanju pravno dopustnih ciljev. Pravne osebe se po svoji značilnosti delijo na osebe javnega prava in pravne osebe zasebnega prava. Značilnost oseb javnega prava je, da so ustanovljene z javnim namenom in imajo dolžnost zagotavljati delovanje družbe, oskrbo družbe javnimi dobrinami pod enakimi pogoji. Značilnost oseb zasebnega prava je, da so ustanovljene z namenom delovanja v zasebnem interesu. Osnovni namen je (razen društev) s svojim kapitalom in delovanjem ustvarjati dobiček. V sliki (Slika 27: Vrste gospodarskih družb) je predstavljena delitev.

Osebe javnega prava se ustanovijo z zakonom ali drugim oblastnim aktom. Take osebe so običajno država, lokalna skupnost, javna podjetja, javni zavodi, ki opravljajo javne službe na gospodarskem, kulturnem, prosvetnem, zdravstvenem področju ter korporativne organizacije, kot so poklicne gospodarske zbornice.

Pravne osebe zasebnega prava nastanejo z zasebnim pravnim aktom. Za njihovo dejavnost sta značilna avtonomija volje ter uresničevanje zasebnih interesov.

Med osebe zasebnega prava sodijo:

- društva,
- zadruge,
- gospodarske družbe in
- ustanove.

Za društva je značilno, da njihov namen ni premoženjske narave, da ne ustvarjajo dobička, temveč nastajajo z uresničevanjem političnih, kulturnih, športnih, dobrodelnih in njim podobnih ciljev.

Zadrage so ustanovljene za opravljanje dejavnosti, ki niso vedno pridobitne, ali vsaj ne pretežno pridobitne. Vstop vanje oziroma članstvo je prostovoljno, njeno delovanje pa temelji na solidarnosti in enakopravnosti njenih članov. Premoženje zadrage se oblikuje na podlagi deležev članov in drugih virov, ki jih je zadruga pridobila s svojim poslovanjem.

Gospodarske družbe opravljajo izključno gospodarsko pridobitno dejavnost, za katero je značilno, da se opravlja na trgu, in zaradi pridobivanja dobička. Gospodarske družbe se delijo v dve pomembni skupini, in sicer osebne ter kapitalske. Za osebne je značilna tesnejša povezanost družbenikov.

Med nje sodijo:

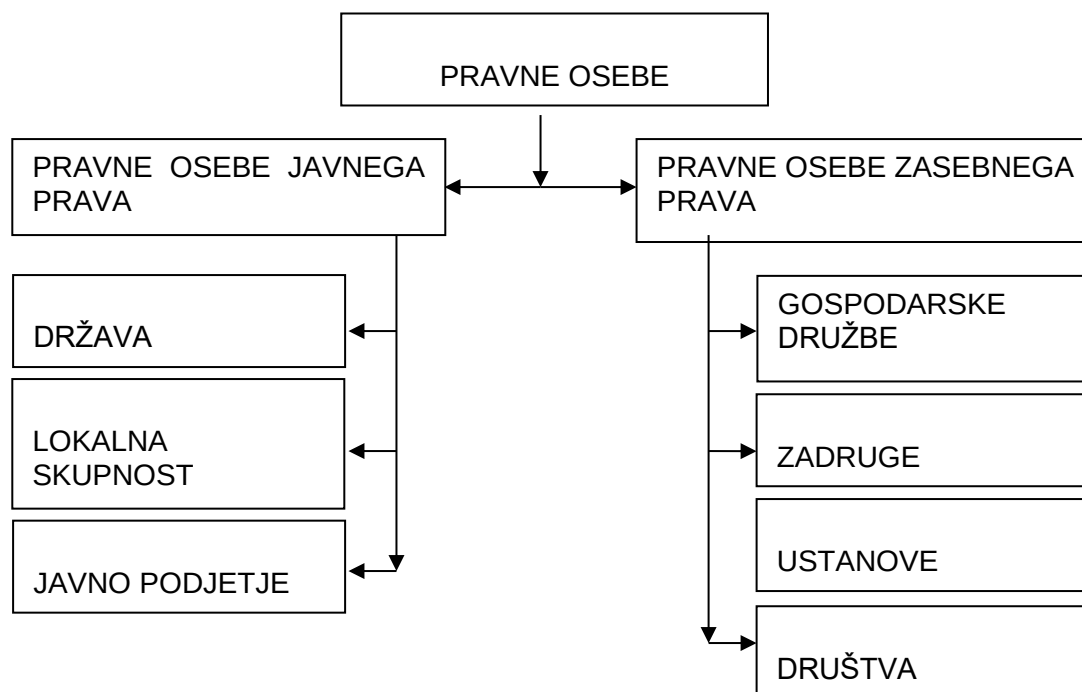
- družbe z neomejeno odgovornostjo,
- komanditne družbe,
- tihe družbe.

Za kapitalske družbe sta značilna manjša osebna povezanost družbenikov in večji pomen kapitala, ki je v njih združen.

Med te sodijo:

- delniške družbe,
- evropske delniške družbe in
- družbe z omejeno odgovornostjo.

Gospodarske družbe podrobneje obravnavamo v poglavju o gospodarskem pravu.



Slika 27: Vrste gospodarskih družb

Vprašanja za ponavljanje 6: O Podjetništvu



Kaj je podjetnik?
Zakaj je podjetništvo pomembno?

Zaključki 8: O podjetništvu



Podjetniški način življenja (Gibb idr. 2006):

1. Več osebne svobode – Lahko svobodneje izbiraš, kje boš delal, koliko ur boš delal, s kom boš sodeloval, kako si boš organiziral dan.
2. Večji nadzor nad potekom stvari – Sam svoj gospodar.
3. Večja odgovornost – Prezeti moraš odgovornost za napake, držati se moraš rokov, odgovoren si za izdelke oz. opravljene storitve in za ljudi, ki jih zaposluješ.
4. Več priložnosti, da nekaj uresničiš – Priložnost imaš, da svoje zamisli preizkusiš v praksi in spremeniš stvari, ki te motijo.
5. Širok obseg nalog – Od sprejemanja naročil, zaposlovanja delavcev, proizvodnje izdelkov ali zagotavljanja storitev, stikov s strankami, dostave ...
6. Nagrajevanje je tesno povezano s tvojim osebnim prizadevanjem – Tvoja plača in osebno zadovoljstvo sta odvisna od vloženega truda.
7. Osebno premoženje je postavljeno na kocko – Če ti posel propade, lahko izgubiš hišo, avto in drugo imetje, da bi poravnal svoje dolge.
8. Življenje je bolj negotovo – Podjetnik se sooča z vrsto stvarmi, na katere zlasti kratkoročno težko vpliva: to so cene goriva, bančni kredit, pomanjkanje zalog, cene surovin, pozno plačevanje računov, tudi neplačilo, novimi zakoni, obrestnimi merami, višjimi minimalnimi plačili, novimi odredbami iz varstva pri delu.
9. Odvisnost od širokega kroga ljudi – Odvisen si od dobaviteljev, računovodje, bančnega direktorja, strank, konkurence ...
10. »Vedeti kdo« je pomembneje kot »vedeti kaj« – Vedeti, kdo ti lahko pomaga in olajša življenje, je pomembneje, kot imeti poslovno znanje.
11. Daljši delovni čas – Lahko se zgodi, da boš na začetku delal več kot 8 ur dnevno, da boš prepričan, da so stvari dokončane in temeljito opravljene.
12. Prepletenost družabnega, družinskega in poslovnega življenja – Posel postane tvoje življenje in se polasti tvojega družinskega ter družabnega življenja.
13. Osebni ugled je bolj odvisen od poslovnih uspehov – Občutek lastne vrednosti in mnenje drugih o tebi sta odvisna od tega, kako ti gredo posli.
14. Več učenja v praksi – Npr. učenje na napakah, s posnemanjem, s preizkušanjem, od drugih.
15. Popolna odgovornost za svoje učenje – Popolnoma sam odločaš, kaj se boš učil, in učiš se samo tisto, kar moraš vedeti.

6 NAUČIMO SE KAKO LAHKO MOTIVIRAJMO SODELAVCE IN SEBE

*Največja nevarnost v času turbulentnih sprememb ni turbulenca, temveč odločanje z včerajšnjo logiko.
(Peter Drucker)*

Ena izmed odlik podjetnika je, da zna motivirati sebe in druge. Pri tem so mu lahko v pomoč preizkušeni modeli. Zato je dobro, da jih spoznamo. Vsako motivacijsko teorijo je treba spoznati v izvirnem kontekstu, šele nato jo lahko apliciramo za svoje potrebe. Ugotovitev si namreč ne smemo izposojati zdaj pri enem, zdaj pri drugem avtorju. To nas namreč zmede in nam ne daje pravih zaključkov. S pojavom novih generacij na trgu dela (Z in Alfa) prihaja do sprememb, ki kličejo k ponovni redefiniciji motivacije. Vprašati se moramo, kaj motivira te sodelavce. Prav tako se moramo vprašati, kako bodo spremenjene okoliščine vplivale na njihovo delo. Le v kolikor bomo prepoznali, kaj jih motivira in jih bomo tudi znali motivirati, bomo lahko ustvarili pogoje za njihovo zavzetost.

Zavzeti sodelavci pri razvoju podjetniške ideje so tisti, ki so fizično in čustveno povezani s cilji podjetja, delajo s strastjo in širijo pozitivno energijo med sodelavci. To nam omogoča vzpostavitev ustrezne organizacijske klime. Kakšna je ta klima in kako zadovoljni oz. nezadovoljni bodo sodelavci v podjetju, je odvisno od vrste dejavnikov, kot so: medsebojni odnosi, komuniciranje, odnos do izobraževanja in usposabljanja sodelavcev, vodenja, inovativnosti, pripadnosti podjetju in drugo. Govorimo o dimenzijah organizacijske klime, ki jih mora podjetnik dobro poznati, če želi s klimo upravljati in jo usmerjati v zeleno smer. Medtem ko najbolj napredne organizacije povečujejo vložke v prenos notranjega znanja, smo bili v Sloveniji priča ukinitvam notranjih izobraževalnih centrov. Tudi število organizacij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, je v upadu. V prihodnje morajo ponudniki skupaj z uporabniki pripraviti nove programe, ki bodo primerni za jutrišnje izzive industrije 4.0. Gradnja kulture je počasna, vendar je prednost to, da se tudi počasi poslabša. Klimo lahko pokvarimo, vendar pa jo lahko s praviimi ukrepi tudi izboljšamo.

Raziskave mikroklima nakazujejo, da so pogosto "najšibkejši člen" v notranjih organizacijskih okoljih prav sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ti so namreč ves čas pri vrhu žarišč največjega nezadovoljstva sodelavcev. Je temu res tako, saj raziskave potekajo zelo pogosto tudi v okoljih, kjer so plače nadpovprečne? Gre zgolj za t. i. rekreativno pritoževanje sodelavcev, ko ti pravzaprav niti ne pričakujejo sprememb (tudi nad vremenom se vsi pritožujejo, pa nihče nič ne ukrene!)? Ali pa gre za še vedno globoko zakoreninjeno nerazumevanje vplivov denarnega nagrajevanja kot "motivatorja" zaposlenih, saj številne raziskave in navsezadnje tudi praktične izkušnje dokazujejo, da ima denarno nagrajevanje le omejen vpliv, ker deluje praviloma kot "higienik" (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot "motivator" (dejavnik zadovoljstva)? („Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih“ b. d.).

Razumljivo je, da so sistemi nagrajevanja in motiviranja upravičeno in nenehno predmet posebnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti sodelavcev. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ. Vedno se bodo našli sodelavci, ki bodo trdili da so premalo plačani. Prav tako se bodo vedno našli delodajalci, ki bodo trdili da produktivnost ne upravičuje dvigovanja plač. Ali lahko pričakujemo, da boso sodelavci delali zavzeto, v kolikor njihove plače ne bodo zagotavljale pokritja potreb njih in njihovih družinskih članov?

Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisni od tega, ali bo menedžment sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital, socialni ali človeški kapital organizacije. Temeljna naloga menedžmenta (zanjo so navsezadnje tudi plačani!) je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni! Prav od odnosa vodstev, njihove filozofije in simbolno opredeljenih vrednot v največji meri odvisno, kakšen bo tudi odnos zaposlenih do vprašanj nagrajevanja in motiviranja („Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih“ b. d.).

Tudi oblike nagrad in njihova vezava na uspešnost se mora spremeniti. Potrebno bo bolj strmeti k timskim in individualnim psiholoških pogodb. Prednost tega je v individualnem pristopu, zato zna in zmore razumeti ter sprejemati različnost pri posameznikih (sodelavcih), kar je eno pomembnejših sporočil sodobnega menedžmenta kadrovskih virov. Gre za zavezo kaj bomo počeli in kaj bomo v zameno za to dobili. Če bomo prišli v težave, nam bo delodajalec pomagal tako, da nam bo priskrbel ustreznega coacha. Predstave sodelavcev glede njihovega dela so lahko povsem drugačne od tistih, ki jih ima delodajalec. To izhaja iz vrednot, ki jih ima posameznik, vodje v organizacijah pa lahko poskrbijo, da se spodbudijo želeno vedenja in vrednote sodelavcev. Takšen način vodi k večji motiviranosti sodelavcev, le-ta pa spodbuja inovativnost, učinkovitost in zadovoljstvo. Vsaka organizacija si želi imeti v kolektivu sodelavce, ki so zavzeti, učinkoviti in zadovoljni, zato je v prispevku predlagan način dela z ostalimi sodelavci na delovnem mestu inštruktorja / mentorja / coacha, predlogi pa so lahko uporabni tudi širše. Coaching omogoča, da sodelavci sami odkrivajo svoje vrline, poiščejo motivacijske dejavnike, ki vodijo k povečani motiviranosti, ustvarjalnosti in učinkovitosti na delovnem mestu in tudi v zasebnem življenju.

Vsak sodelavec mora imeti v mislih, kako bo oblikoval osebni karierni načrt. To ni naloga delodajalca. Delodajalec lahko z metodami, kot je ocenjevanje in letno razvojni pogovor pri dem pomaga. Odgovornost je izključno na sodelavcih. Osebni karierni načrt pomaga posameznikom pri načrtovanju kariere in poklicne poti ter pri oblikovanju prihodnosti in zaposlovanju (rednem in priložnostnem). Potrebujemo ga vsi, ne glede na starost in vrsto dela. Zasnovan je na osebnih lastnostih, izkušnjah, opravilih, znanjih, treningih, veščinah, ciljih in filozofiji vsakega posameznika. Ta zbirka nastaja in se izpopolnjuje vse življenje in posameznikom pomaga, da načrtujejo in sledijo svoji karierni poti. To je »karierna zakladnica«, iz katere vsak jemlje svoje zaklade, si oblikuje svoj karierni portfelj kot temelj načrtovanja prihodnje kariere. Karierni načrt pomaga prepoznati lastne vzorce vedenja, gradi samozaupanje, daje večjo možnost doseganja življenjskih ciljev in pomaga spremeniti življenje na bolje. Posameznika usmerja k osebni odličnosti.

Dejstva, ko o delu ali službi govorimo le o fizičnih in miselnih opravilih, so preteklost. Vedno bolj pomembna so nova merila in pravila o izbiri pravih ljudi na prava delovna mesta. Pri tem ima vedno pogostejše pomembno mesto čustvena inteligenca. Pogojno nima veliko skupnega z znanjem, ki ga posedujemo, tukaj mislimo predvsem na tisto, ki smo ga usvojili v času pridobivanja šolske izobrazbe. Pri vsakodnevem delu je seveda pomembno tudi strokovno znanje in inteligentna sposobnost. Na delovnem mestu določajo našo tržno vrednost osebne kakovosti. Te največkrat najdemo v okviru čustvene inteligence, ki zajema empatijo, prilagodljivost, prepričljivost in še marsikaj.

Vaja 64: Motiviranje in nagrajevanje sodelavcev



Napiši, kako boš motiviral in nagrajeval sodelavce.

Vprašanja za ponavljanje 7: O motiviranju



1. Kako obvladujem moje finance?
2. Ali imam narejen načrt, kako bom financiral študij?
3. Ali poznam, kaj so finančne kompetence?

Zaključki 9: O motiviranju



- 1. Bodite na voljo za podporo:** Redno dajte odgovore na vprašanja, ki bi jih morda imeli vaši zaposleni. V svojih odgovorih bodite iskreni in nikar ne dajajte obljub, za katere že zdaj veste, da jih ne boste mogli izpolniti.
- 2. Ne glejte svojim zaposlenim čez ramo:** Imejte v svojo ekipo toliko zaupanja, da jim pustite, da sami poiščejo rešitve in sistem dela, ki bo učinkoval.
- 3. Dajte priznanje tistim, ki si ga zaslužijo:** Namesto, da iščete morebitne zdrse, se osredotočite na zaposlene, ki že ta trenutek izjemno funkcionirajo. Tako boste spodbudili tudi ostale člane ekipe, da njegovemu zgledu sledijo. Nikoli vam ne sme biti pretežko, da javno pohvalite vidne (in manj) vidne uspehe ekipe. Nikar pa, in še enkrat: NIKAR!, ne skušajte motivirati ljudi, da bi delali še več in bolje z obljubami potencialnih nagrad. Raziskave kažejo, da je to kontraproduktivno. Ustvarja namreč še večji pritisk na že obremenjene zaposlene, da bi morali biti še bolj učinkoviti. O nagradah naj bo govora šele potem, ko so se že izkazali.
- 4. Ustvarite okolje, ki je polno kariernih priložnosti:** Tudi težki časi so lahko vznemirljivi, namesto da bi bili stresni, če znate v dani situaciji spodbuditi zaposlene tako, da ti rastejo in se iz situacije učijo. In to na način, ki je pomemben njim. Svojo ekipo pa morate seveda dobro poznati, da bi lahko vedeli, kaj žene vsakega posameznika. Bodite torej v svojih zahtevah jasni, vendar prilagodljivi glede na posameznikov ustroj in specifične zahteve njegovega področja dela, prav tako imejte neprestano v vidu, s kakšnimi izzivi ima v danem trenutku opraviti. Da bi vam to uspelo, bi morda ne bilo slabo, če bi izostrili svoje lastne voditeljske sposobnosti, jih okrepili z dodatnimi znanji ali za pomoč zaprosili tudi strokovnjaka za krizno komuniciranje.
- 5. Obvladajte 'težavne' zaposlene:** Raziskave kažejo, da motivacija ekipe prične drastično usihati že, ko se z 'zdravimi jabolki v isti košari znajde že eno samo gnilo jabolko'. Nujno je, da prepoznate tiste zaposlene v ekipi, ki so bodisi že obupali ali pa so tudi manj entuziastični, saj obstaja velika verjetnost, da bodo sčasoma demotivirali tudi vse ostale. V skrajnem primeru naj vam ne bo škoda niti denarja za odpravnino, saj bi bila to za podjetje neprimerno manjša škoda kot vpliv, ki ga ima takšen posameznik na produktivnost celotne ekipe.
- 6. Zaustavite neosnovane govorice:** Zavedati se morate, da so se po pisarnah že razvnele govorice. Šepetanja pa lahko zrastejo tudi čez vaše glave, če se jih še pravi čas ne lotite. Bodite kar se da pošteni in transparentni glede dane situacije. Če boste odreagirali na pravi način, bo to le znatno poglobilo zaupanje vaše ekipe.
- 7. Pripravljajte se na prihodnost:** V težkih časih, ko zaposlene še nekoliko bolj skrbi za prihodnost in prihodnost vašega podjetja, je nujno, da svojo ekipo seznanite z vizijo prihodnosti ekipe in podjetja, pa tudi okvirnih (in uresničljivih) ciljev, ki bi jih kot dober vodja neprestano morali imeti pred očmi.
- 8. Ekipo je potrebno resetirati:** Ko postane vzdušje v podjetju tako težko, da je njega teža skorajda mogoče že fizično čutiti, je nujno, da se stvari nekoliko razelektrijo. Odpeljite ekipo za nekaj dni iz pisarn, saj jim bo le tako uspelo stvari ugledati z druge perspektive. Za odmik od kroničnega stresa, ki je že pričel vplivati na produktivnost ekipe, bo dovolj že skupen rekreacijski dan ali obisk dobrodelne razstave. Pravzaprav kar koli, kar bo zbudilo dobre občutke in jih vsaj za dan ali dva psihično odmaknilo od stresnega vsakdana.
- 9. Obvladajte sebe:** Ne dovolite, da bi vaše skrbi vplivale na delovni proces.

SPLOŠNI NAPOTKI ZA OBLIKOVANJE POSLOVNE IDEJE

1 UVOD

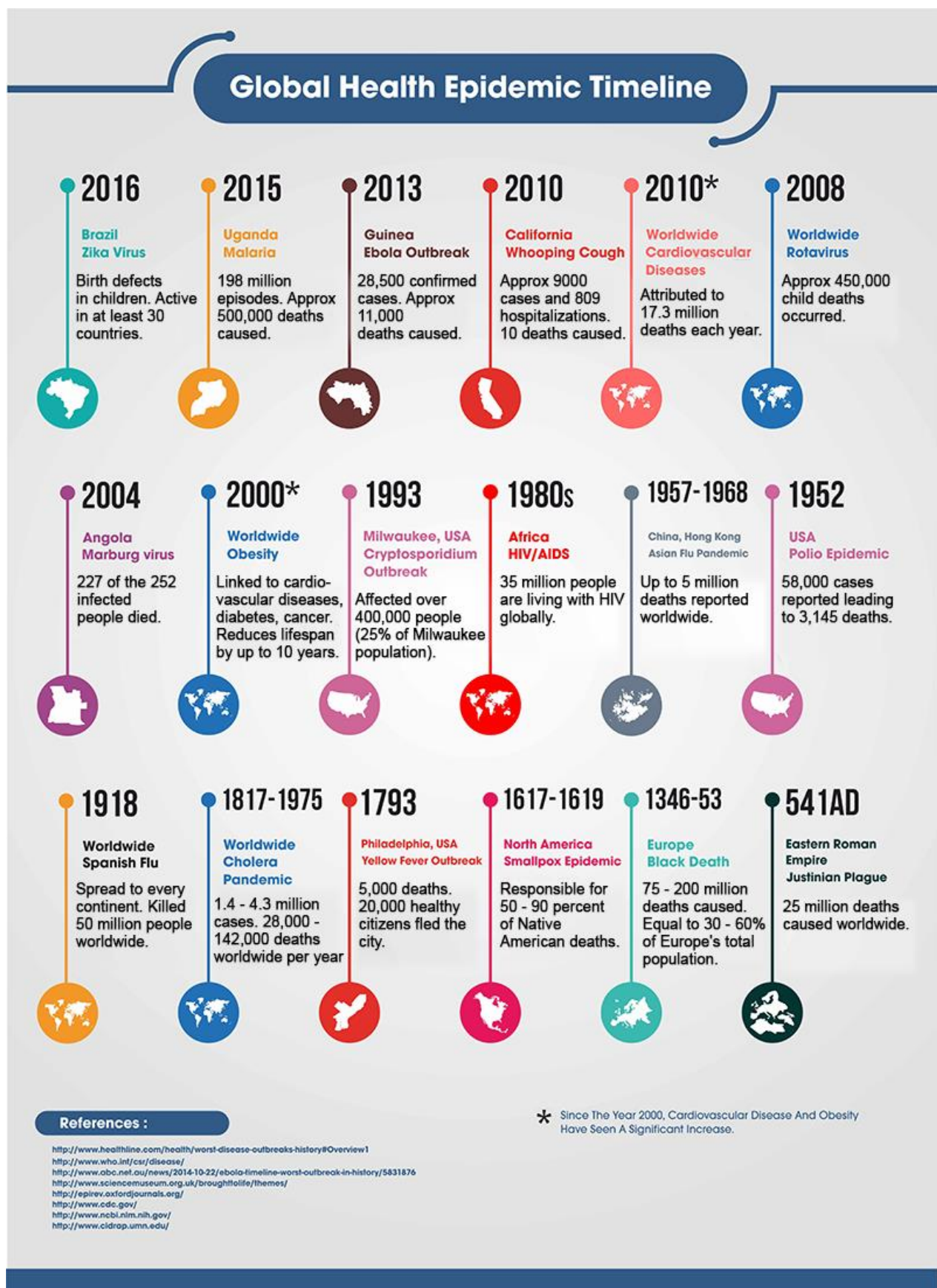
*»Če ti v srcu ne gori močan ogenj, nima smisla poskušati.«
(Dean Karnazes)*

V tem poglavju vam bomo dali napotke, ki vam bodo pomagali priti do končne naloge. S tem, ko boste prebrali to poglavje, si boste razjasnili pojme, saj na tem področju obstaja v literaturi velika »terminološka zmeda«. Poleg tega se boste lažje odločili, kateremu metodološkemu konceptu boste sledili.

Najprej pogledjmo trenutno stanje, ki ostaja grožnja. Pandemije seveda niso nič novega v zgodovini človeštva. Prva velika pandemija v 2.000 letni zgodovini (Slika 28: Globalne epidemije skozi čas) je bila Antoninska kuga leta 165–180. Od takrat so ji sledile še druge. Justinijanova kuga je ime za pandemijo, ki je v letih 541 in 542 n. š. prizadela Vzhodnorimsko ali Bizantinsko cesarstvo, vključno z njegovo prestolnico Konstantinoplom (današnji Carigrad). Z izrazom črna smrt označujemo epidemijo, domnevno pljučne kuge, ki se je pojavila v 14. stoletju po vsej Evropi. Epidemija je močno vplivala na kasnejšo zgodovino Evrope. Poleg tega da je zdesetkala prebivalstvo tako Evrope, kot tudi Amerike kamor so jo prinesli osvajalci je pospešila razvoj. Pred izbruhom črne smrti je Evropa trpela za Veliko lakoto v letih od 1315 do 1317, ki je za skoraj desetletje zaustavila rast prebivalstva.

V zadnjem obdobju smo priča raznim pandemijam gripe. Pandemije gripe seveda niso nič novega v zgodovini človeštva. Gripo je prvi opisal grški zdravnik Hipokrat že leta 412 pr. n. št.. Prvo pandemijo gripe so v zgodovini zabeležili leta 1580, odlej pa se pojavlja vsakih 10 do 30 let. Znana pandemija je bila tudi med letoma 1889 in 1890; poimenovali so jo ruska gripa. Najprej so o izbruhu poročali iz Uzbekistana, in sicer maja 1889, oktobra istega leta pa je že dosegla Tomsk in Kavkaz. Razširila se je po vsem svetu, kot možna povzročiteljica pa navajajo podtipa H3N8 in H2N2. Povzročala je visoko smrtnost med obolelimi ter je terjala okoli milijon smrtnih žrtev. Od začetka 20. stoletja so v svetu zabeležili štiri pandemije gripe, in sicer (Vodušek 2020):

- leta 1918 – španska gripa: najhujša pandemija gripe v novejši zgodovini. Povzročil jo je podtip H1N1, po svetu pa se je širila v letih med 1918 in 1921. Zahtevala je med 50 in 100 milijonov življenj;
- leta 1957 – azijska gripa: povzročitelj je bil podtip H2N2. Pojavila se je v vzhodni Aziji, po vsem svetu pa je po ocenah povzročila 1,1 milijona smrti;
- leta 1968 – hongkonška gripa: pandemijo je povzročil podtip H3N2. Zahtevala je okoli milijon življenj. Po koncu pandemije je virus nadaljeval s kroženjem in se pojavlja v obliki sezonskih grip;
- leta 2009 – nova gripa: povzročil jo je enak podtip kot pandemijo leta 1918 (H1N1).



Slika 28: Globalne epidemije skozi čas
(Sorrel 2016)

Vse to govori, da bomo morali biti v globalnem svetu pripravljeni na to, da se bodo pojavljale nove in nove epidemije in pandemije. Zato bo skrb za delovno okolje ključnega pomena. Delodajalci pa bodo morali sodelavce ustrezno opremiti in pripraviti za varno delo. Tako se pri aktualnem primeru znani primeri, da je inšpektorat na primer ugotovil, da delodajalec delavcem ni zagotovil osebne varovalne opreme, prav tako jih ni seznanil z navodili o izvedbi ukrepov v skladu s priporočili Nacionalnega inštituta za javno zdravje, zaradi česar je inšpektorat delodajalcu prepovedal opravljanje dela do odprave nepravilnosti. Vendar pa krivda ni vedno na delodajalcu. Inšpektorji so ugotovili tudi primere, ko nekateri delavci, kljub temu da so bili opozorjeni in da imajo na voljo osebno varovalno opremo, te ne uporabljajo (A. T. K. 2020). Krivda torej ni enoznačna. Vendar so tovrstni primeri priložnost za podjetništvo.

Kam nas torej pelje prihodnost? Analitsko podjetje Gartner je, tako kot vsako leto, napovedalo deset najpomembnejših tehnoloških trendov za 2020. Gre za trende z dejanskim prebojnim potencialom, ki iz začetnega stanja že prehajajo v širšo uporabo in pridobivajo čedalje večji vpliv oziroma bodo prelomno točko dosegla v petih letih (Uzzaman 2019; Jakupović 2019a):

1. **Hiperavtomatizacija:** Medtem ko se avtomatizacija nanaša na rešitve, ki avtomatizirajo ročna opravila, pomeni hiperavtomatizacija avtomatiziranje nalog s pomočjo naprednih tehnologij. Ker človeškega dela ni mogoče zamenjati z enim samim orodjem, hiperavtomatizacija vključuje kombinacijo orodij, kot so umetna inteligenca, strojno učenje, avtomatizacija robotskih procesov ali programska oprema za pametno upravljanje poslovanja. »Proces zajema tudi vse korake avtomatizacije – odkrivanje, analiziranje, načrtovanje, avtomatiziranje, merjenje, nadziranje in ocenjevanje.« Hiperavtomatizacija je smer, v katero se razvijata avtomatizacija opravil in integracija procesov na ravni organizacije. Glavni fokus v letu 2020 bo razumevanje celotnega razpona mehanizmov avtomatizacije, njihovega medsebojnega odnosa ter možnosti kombiniranja in koordiniranja.
 2. **Multiizkušnje:** V prihodnjih letih bo prišlo do premika iz dvodimenzionalnih zaslonov k tipkovniškim vmesnikom k veliko bolj dinamičnim večnačinskim vrstam vmesnikov, zaradi katerih bo uporabnik čedalje bolj obkrožen s tehnologijo. Navidezna, obogatena in mešana resničnost že spreminjata način zaznavanja digitalnega sveta, napredne pogovorne platforme in pogovorno upravljanje pa bodo občutno izboljšali sodelovanje ljudi z njim. Do leta 2028 se bodo uporabniške izkušnje dojemanja digitalnega sveta in interakcije z njim precej spremenile, saj bo kombinirani premik v percepciji in interakciji prinesel multisenzorno in multimodalno izkušnjo. »Model se bo preusmeril od tehnološko pismenih ljudi k človeško pismenim tehnologijam.«
 3. **Demokratizacija strokovnosti:** Gartner pod demokratizacijo strokovnosti razume zagotavljanje čim širšega dostopa do tehničnih veščin, kot so strojno učenje, orodja za razvoj aplikacij ter poslovna znanja o prodajnih procesih in ekonomskih analizah. Ta dostop naj bi bil radikalno poenostavljen, zanj pa ne bi bile potrebne posebne izkušnje in drago usposabljanje. Pospešeno bo prišlo do štirih ključnih vidikov demokratizacije strokovnosti: demokratizacijo podatkovne analitike (pristop do orodij podatkovnih znanstvenikov tudi za druge, manj strokovne poklice), demokratizacijo razvoja (uvajanje umetne inteligence v uporabniške aplikacije), demokratizacijo načrtovanja (avtomatizacijo razvojnih funkcij s ciljem podpore) ter demokratizacijo znanja (dostopnost orodij in sistemov tudi strokovnjakom zunaj IT).
 4. **Obogatitev človeka:** Raziskuje se možnosti uporabe tehnologij za izboljšanje kognitivnih in fizičnih sposobnosti kot integralnega dela človeških izkušenj. Fizično obogatitev bodo omogočili tehnološki elementi, vsajeni ali pridodani telesu, kognitivno obogatitev pa podatkovne aplikacije tradicionalnih računalniških sistemov ter tudi novi večizkušnjski vmesniki v pametnih prostorih. Človeška obogatitev bo v prihodnjem desetletju postala vseprisotna, ker bodo posamezniki težili k osebnim izboljšavam, organizacije pa se bodo trudile zagotoviti izboljšave za svoje zaposlene. Do leta 2025 naj bi že 40 % organizacij od načrtovanja za ljudi prešlo na »preoblikovanje« samih ljudi s pomočjo tehnologij in metodologij človeške obogatitve.
- **Preglednost in sledljivost:** Gre za stališča, aktivnosti ter podporne tehnologije in prakse za ukvarjanje z regulatornimi zahtevami ter okoljskimi in etičnimi vidiki uporabe umetne inteligence, strojnega učenja in drugih naprednih tehnologij. Cilje tega je ustaviti čedalje

- večje nezaupanje v podjetja. Zadeva postaja vse pomembnejša, saj hočemo vedeti, kako bodo varovani in upravljani naši osebni podatki. Transparentnost in sledljivost bosta kritična elementa podpore digitalne etike in zahtev zasebnosti. Organizacije se bodo pri uvajanju praks preglednosti in sledenja osredotočale na tri področja: umetno inteligenco in strojno učenje, zasebnost, lastništvo in nadzor osebnih podatkov in etično naravnano načrtovanje. Leta 2023 bo 75 % velikih organizacij zaposlovalo tudi strokovnjake za umetno inteligenco, ki se bodo ukvarjali z vedenjsko forenziko, zaščito zasebnosti in s krepitvijo zaupanja strank.
5. **Okrepljeni rob:** Robno računalništvo pomeni, da se računalniška moč, obdelava podatkov ter zbiranje in prenašanje podatkov prenašajo na robne naprave, ki so bližje virom, podatkovnim skladiščem in uporabnikom. S tem se povečujeta hitrost odziva in avtonomija. V pametnih prostorih bodo okrepljeni robni sistemi omogočali lokalni promet in obdelavo podatkov. K premiku na okrepljeni rob bodo pripomogle tudi številne robne naprave, od interneta stvari do robotov, letalnikov (dronov), samovozečih (avtonomnih) vozil in operativnih sistemov. Danes je robno računalništvo povezano predvsem s sistemi interneta stvari v proizvodnji in prodaji na drobno, v prihodnje pa se bo razširilo na tako rekoč vse panoge. Pri tem bo rob okrepljen z vse bolj prefinjenimi in specializiranimi računalniškimi viri in podatkovnimi skladišči. Več kot polovica vseh podjetniških podatkov ustvarjena in obdelana zunaj podatkovnih centrov ali oblaka.
 6. **Porazdeljeni oblak:** Izraz se nanaša na distribucijo storitev javnega oblaka na različne lokacije, pri čemer izvirni javni oblak prevzema odgovornost za delovanje, upravljanje, posodabljanje in razvoj storitev. Doslej je oblak pomenil neodvisno lokacijo nekje na internetu, s porazdeljenimi oblaki pa postaja zelo pomembna fizična lokacija podatkovnih centrov, saj to zelo vpliva na reševanje vprašanj regulative, zakasnitve in podobnih zadev.
 7. **Avtonomne stvari:** Avtonomne stvari so fizične naprave, ki uporabljajo umetno inteligenco za avtomatiziranje funkcij, ki so jih prej opravljali ljudje. Med takšne naprave sodijo roboti, brezpilotni letalniki, samovozeča vozila in plovila ter avtonomni aparati. Z izboljšanjem zmogljivosti avtonomnih stvari ter uvajanjem regulatornih predpisov in rastjo družbene sprejemljivosti bo od leta 2020 rasla njihova prisotnost na javnih prostorih. Vse več bo tudi sodelovalnih robotov in drugih naprav, ki bodo delovale usklajeno, bodisi neodvisno od ljudi bodisi pod njihovim nadzorom.
 8. **Praktični blockchain:** Veriženje blokov vsebuje potenciale preoblikovanja industrij. To naj bi dosegli s podpiranjem zaupanja, zagotavljanjem transparentnosti in omogočanjem izmenjave vrednosti v poslovnih ekosistemih. S tem se bodo znižali stroški, skrajšal se bo čas transakcij in izboljšali denarni tokovi. Tehnologije na osnovi veriženja blokov bodo podpirale globalne premike ter sledenje blaga in storitev.
 9. **Varnost, podprta z umetno inteligenco:** Varnost na osnovi umetne inteligence postaja ključni vidik zaščite. Kibernetski kriminalci umetno inteligenco že s pridom uporabljajo v svojih orodjih za zločinska početja. Enako bo treba zato početi tudi pri obrambi pred njimi. Uporaba umetne inteligence in strojnega učenja v obogatenem človeškem odločanju bo hitro naraščala na najrazličnejših področjih. To bo ustvarjalo tudi nove priložnosti za poslovno preobrazbo s pomočjo hiperavtomatizacije in avtonomnih stvari. Zaradi tega bo hitro raslo tudi število potencialnih točk za napade, ki ga prinaša širjenje interneta stvari, računalništva v oblaku, mikrostoritev in povezanih sistemov v pametnih prostorih. Vse to bodo novi izzivi za varnostne ekipe v organizacijah.

Skladno s tehnološkimi trendi, ki so za širše uporabno področje, bo spremembam sledila tudi industrija. Digitalna preobrazba bo zajemala tudi posodabljanje ali zamenjavo zastaralnih tehnologij z novimi, ki bodo podjetjem pomagale podatke spreminjati v uresničljive poslovne rešitve. Najpomembnejšo vlogo pri tem bodo odigrali računalništvo v oblaku, internet stvari, veriženje blokov, množični podatki (big data), umetna inteligenca in strojno učenje. Podjetja bodo morala večino svojega proračuna nameniti digitalizaciji, razširiti svoj digitalni doseg, izboljšati svojo zavezanost digitalnemu zaupanju, nagraditi svoj ekosistem neodvisnih razvijalcev, povečati svoj digitalni prihodek, proaktivno iskati partnerstva v novi multiindustrijski mešanici in premisliti svoje odnose z IKT-dobavitelji. V nadaljevanju predstavljamo deset tehnoloških trendov, ki jih bodo morala podjetja po mnenju analitske hiše IDC vpeljati v svoje načrte digitalne preobrazbe („Latest Technology Trends That Will Impact Businesses in 2020“ 2020; Jakupović 2019b):

1. **Pospešeno inoviranje:** večina izdatkov za IKT bo namenjena digitalni preobrazbi in inoviranju. To bodo počela s povečanjem vlaganj v ključne tehnologije in nove operativne modele, katerih cilj je izboljšati hitrost, slojevitost in povezanost.
2. **Povezovanje v oblaku:** Da bi se ohranila konkurenčnost v digitaliziranem gospodarstvu, bodo digitalne storitve na voljo kjerkoli in kadarkoli.
3. **Izgradnja infrastruktur na robu:** Pospešeno se bo gradilo vse vrste novih infrastruktur nameščenih »na robu« namesto v podjetniških podatkovnih centrih.
4. **Tovarne digitalnih inovacij:** Podjetja bodo poleg svoje osnovne dejavnosti razvijale tudi programsko opremo. S principom odprtih inovacij bodo te kupovale, podajale ali delile z drugimi podjetji.
5. **Eksplodirajo industrijske aplikacije:** S pomočjo oblačnih pristopov bo razvitih in nameščenih ogromno aplikacij in storitev, ki bodo namenjene digitalni preobrazbi v industriji. Podjetja bodo morala v topografiji digitalne preobrazbe svoje industrije razviti močno konkurenčno inteligenco, integrirati idejo tovarne digitalnih inovacij v jedro načrtovanja produktov ter zagotoviti, da bodo pri tem sodelovali vsi v podjetju.
6. **Neizogibna umetna inteligenca:** Večina novih podjetniških aplikacij bo imela vgrajeno umetno inteligenco, ki bo vključeval računalniški vid, govor, obdelavo naravnega jezika (NLP) ter obogateno in navidezno resničnost.
7. **Čas za promocijo zaupanja:** Pojavila se bodo delavna mesta kot je direktor za zaupanje, ki bo usklajeval vprašanja zaupanja na področjih varnosti, financ, kadrov, tveganja, skladnosti, prodaje, zasebnosti in etičnih poslovnih operacij.
8. **Vsako podjetje svoja platforma:** Vsa pomembna podjetja bodo imela ekosistem digitalnih razvijalcev z več tisoč programerji.
9. **Multiindustrijske mešanice:** Vse več bo digitalnih ekosistemov, kjer bo šlo za partnerstva med različnimi industrijami. Podjetja bodo razširjala svoje podjetniške razvojne vizije prek tradicionalnih medpanožnih partnerstev in partnerstev v sosednjih industrijah. Tako bodo zagotovila povezovanje novih multiindustrijskih aktivnosti z lastnim razvojem digitalne platforme in ekosistema.
10. **Vojne tehnoloških platform:** tekma za prevlado in vzpostavljanje megaplatform javnih oblakov in koncentracija ponudnikov teh storitev.

Kaj nam prinaša jutrišnji svet in s kakšni izzivi se bodo srečevali delodajalci, sodelavci in njihovi vodje? Kako bodo na te odzive odreagirali kadrovski delavci? »Tradicija humanizma in demokracije je ključna osnova za razvoj evropskih institucij. Kakovost življenja, trajnostni razvoj, enakost in občutek za skupnost so temelji evropske biti. Evropa je dokaz upanja v človečnost. V tej tradiciji je zakoreninjena tudi naša, torej kadrovska stroka. Naša dolžnost je, da ustvarjamo organizacije, ki v zaposlenih vzbujajo motivacijo, strast in zadovoljstvo,« je poudaril Lucas van Wees, predsednik Evropske kadrovske zveze (EAPM), ki ima sedež v Nemčiji in povezuje 32 nacionalnih združenj, vanjo pa je včlanjenih več kot 250.000 kadrovske menedžerje (Blatnik 2019).

To so spodbudne besede. Umetna inteligenca in industrija 5.0 pa omogočata nesluten razvoj. Tako bo povezovanje človeka in stroja pripeljalo k temu, da bodo sestanki potekali na miselni ravni. Iz možganov enega člana tima bo prenesena misel v možgane drugega člana tima. Vodja bo delegiral in spremljal izvajanje naloge neposredno preko možganskih modulov. A tu se postavlja vprašanje etičnosti in moralnosti ter avtonomije. Etika je stvar osebne odločitve, kako bo posameznik deloval v kontekstu lastnih dejanj do drugih. Morala pa je stvar medsebojnih odnosov, torej družbe in zato morajo biti postavljene jasna merila, kaj se sme in kaj se ne sme. Izhajati je potrebno iz pravil svetovnega etosa. V preteklosti smo želeli določena vedenja uzakoniti. A, žal, je bilo to neuspešno. Temu področju je potrebno dati več prostora v izobraževanju. V pravnem pomenu je avtonomija instrument, s katerim se manjšini, dovoljuje, da izvaja direktno kontrolo nad zadevami, ki so zanj posebnega pomena, in hkrati prepušča večji entiteti, da izvaja tista pooblastila, ki pokrivajo skupne interese. Graditi bi morali poslovno kulturo, ki vi temeljila na etiki in morali. Izbirati bi morala kadre, ki imajo visoko integriteto. Prav industrija 5.0 bo to omogočala.

V nadaljevanju (Slika 29: Kako bomo oblikovali našo poslovno idejo) predstavljamo izhodišča za nadaljnje delo. Ni namreč vseeno, iz kakšnega izhodišča izhajamo. Če smo študenti, imamo bistveno drugačna izhodišča, kot če smo zaposleni. Kot študent lahko svojo poslovno idejo preverimo med samim študijem.



Slika 29: Kako bomo oblikovali našo poslovno idejo

2 OSNOVNA TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE POSLOVNE IDEJE

*»Povprečneži čakajo, da jim priložnost pride naproti. Močni, sposobni, budni ljudje lovijo priložnosti.«
(B. C. Forbes)*

Nekateri ste v tej fazi ugotovili, da nimate želje po samostojni podjetniški poti oz. ste celo slabo ocenili svoje podjetniške predispozicije. Morda se vam ne bo zdelo smiselno nadaljevati z delom naprej. Želim vas spodbuditi, da nadaljujete, saj se boste na ta način bolj spoznali.

V kolikor ste bolj usmerjeni k temu, da raje iščete zaposlitev, naj bo vaše (samo)raziskovanje usmerjeno v smer iskanje novih priložnosti za zaposlitev. V tem primeru vam priporočam da vzamete v roke mojo knjigo »Kako poiskati sanjsko službo?«.

Vsi, ki pa ste se odločili da pripravite podjetniško idejo nadaljujete delo. V prejšnjih dveh poglavjih smo se osredotočili na vas same, saj moramo podobno storiti z vašo poslovno idejo.

Ne glede kakšna bo vaša pravnoorganizacijska oblika in katero pot za izdelavo poslovne ideje, boste ubrali, vedno boste morali upoštevati nekatere zakonitosti. Tako v nadaljevanju predstavljamo osnovna teoretična izhodišča za oblikovanje poslovne ideje.

Avtorji (Vila in Kovač, 1997; Kralj 2001; Hočevar, Jaklič, in Zagoršek, 2003; Chhotray, Sivertsson, in Tell, 2017) si niso enotni, kaj oblikujemo prej: poslanstvo ali vizijo. Tudi sami vrstnemu redu ne bi dali prevelikega pomena. Bolj pomembno je, da ima podjetje ti dve izjavi zapisani. Pri eni gre za dolgoročen namen (poslanstvo), pri drugi pa za konkretizacijo, kaj želimo postati in do kdaj (vizija).

2.1 Osnovno pozicioniranje podjetja

2.1.1 Vizija podjetja

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Biti mora specifična (posebna oz. drugačna od drugih podjetij) in imeti mora motivacijsko razsežnost (Hočevar, Jaklič, in Zagoršek, 2003, str. 74). Vizija je včasih nekoliko fantazijsko gledanje na razvojno politiko podjetja. Opisuje, kaj naj postane podjetje v svojem okolju in znotraj sebe. Z vidika trajnostnega razvoja skuša postati podjetje okolju zelo prijazno, kar je treba vgraditi v njegovo vizijo (Kralj 2001). Številne študije (Randolph 1995; Quinn in Spreitzer, 1997; Robbins in Coulter, 2012; Chhotray, Sivertsson, in Tell 2017) dokazujejo, kako pomembno je, da zaposleni razumejo vizijo podjetja. Še več, menedžerji morajo prepričati in navdušiti zaposlene, da se poistovetijo z vizijo (Kantabutra in Avery, 2010). Za zaposlene predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja. Ker gre pri viziji za neko srednjeročno obdobje (3–5 let), je prav, da jo občasno prevetrimo.

Proces oblikovanja vizije podjetja je sestavljen iz naslednjih posameznih aktivnosti (Vila in Kovač, 1997):

- analiza bodočega okolja podjetja,
- analiza resursov podjetja,
- analiza menedžerskih vrednot,
- revizija dosedanje vizije,
- povezovanje s strateškimi usmeritvami,
- oblikovanje vizije,

- preverjanje vizije.

Najbolje je, če k pisanju vizije pristopimo v dveh korakih (Hočevar et al., 2003, str. 74–77):

1. pisanje matrike vizije: želje, kaj želimo z njimi doseči, merjenje in aktivnosti, ki bodo pripomogle k doseganju;
2. pisanje konkretne vizije podjetja: izhajamo iz matrike vizije in na kratko zapišemo, kaj bomo postali in počeli v obdobju 3–5 let. Besedilo mora biti oblikovano tako, da bomo z njim lahko nagovarjali tako zunanjo kot notranjo javnost.

2.1.2 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja predstavlja konkretizacijske vizije podjetja v daljni prihodnosti z velikim motivacijskim nabojem (Vila in Kovač, 1997). Poslanstvo podjetja zgoščeno izraža poslovanje podjetja (panoga, programi itd.) in posebne prispevke odjemalcem, pa tudi širšemu okolju (Kralj 2001). Gre za kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj (Hočevar, Jaklič, in Zagoršek 2003). Poslanstvo tako predstavlja opis naše neposredne prihodnosti z jasno navedbo (Vila in Kovač, 1997):

- področij delovanja (kaj bomo delali),
- odjemalcev (kdo so naši kupci),
- načinom proizvodnje (kako bomo ustvarjali dodano vrednost),
- osnov vrednot in vzorcev obnašanja (kako se bomo obnašali in kaj so naše vrednote, ki jih bomo živeli),
- odnosom podjetja do okolja (kako se bomo obnašali in kaj bomo nudili okolju).

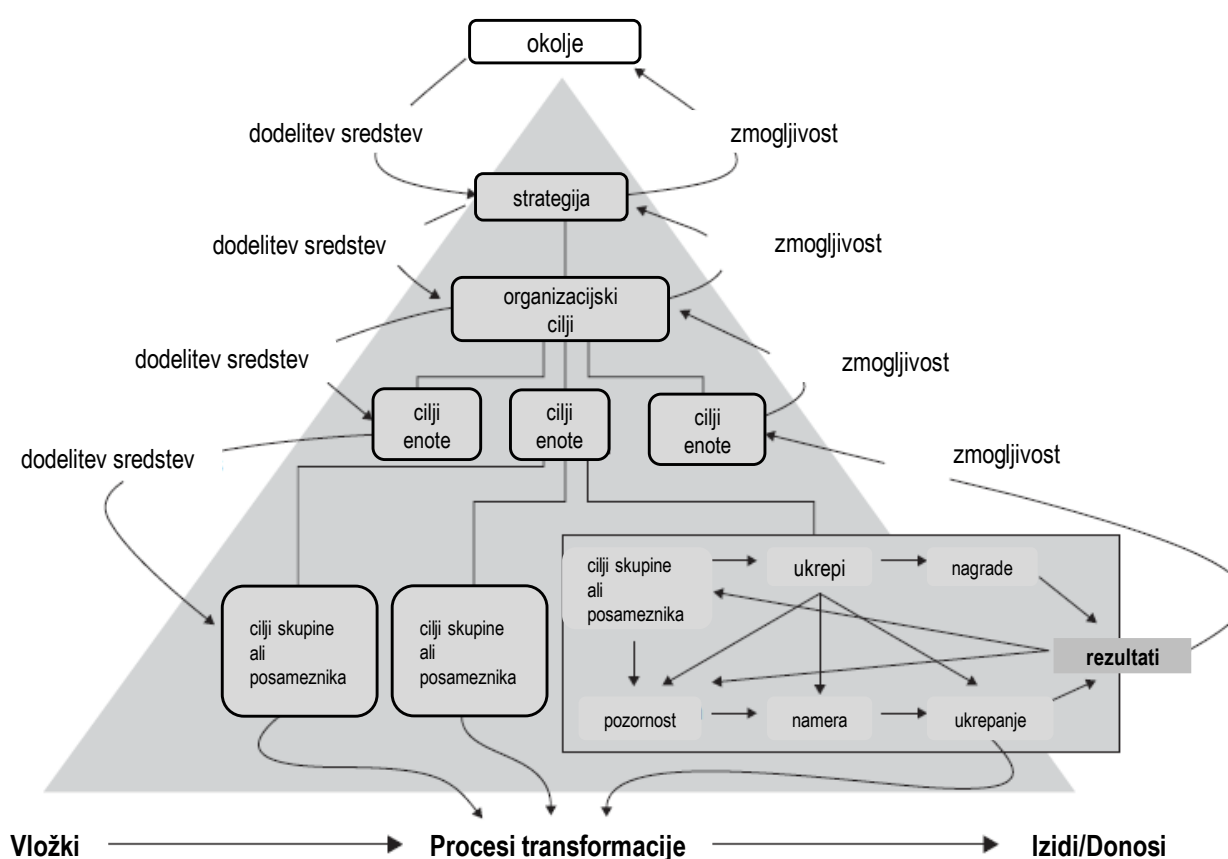
Te zamisli je treba vnesti v politiko podjetja, jo podpirati in uresničevati (Kralj 2001).

2.1.3 Strategija in opredelitev strateških vzeli

Organizacijska strategija je obširna tema, o kateri se precej razpravlja v teoriji in praksi, in ji je splošno priznana ključna vloga preživetja podjetij, ne glede na vrsto (Fenišer in Sadeh, 2017). Strategija je definiranje določenih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij ter razporeditev resursov za njihovo realizacijo (Vila in Kovač, 1997). Za oblikovanje strategije sta dva pristopa: evolutivni (zapiše se, kar v podjetju vemo, in tako pridemo do strategije) oz. planski (sistemska analiza okolja, trendov, odgovor na dogajanje).

Strategija je program (Slika 30: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji) za doseg dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja (Vila in Kovač, 1997) (Robbins in Coulter, 2012):

- glavna strategija – oblikuje za podjetje/korporacijo kot celoto,
- poslovna strategija – za posamezne poslovne enote,
- funkcijska strategija – za posamezno poslovno funkcijo.



Slika 30: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji
(Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239)

Pri tem se osredotočamo na tri vprašanja (Hočevar et al., 2003, str. 80):

- Kje smo sedaj?
- Kam hočemo?
- Kako bomo prišli do tja?

Vrzeli, ki jih je treba zapolniti za uresničitev zastavljenih ciljev:

- vrzel izboljševanja – delati bolje (usposabljanje zaposlenih, izboljšanje kakovosti, avtomatizacija, koristni predlogi);
- vrzel rasti – delati več (prej omenjeni predlogi in še povečanje proizvodnje);
- vrzel diverzifikacije – delati druge stvari (inovacije s poudarkom na odprtih inovacijah (Chesbrough 2003).

S konkurenco ne smemo tekmovati, ampak se moramo od nje razlikovati. Namesto, da jo kopiramo, jo moramo »skapirati« (razumeti, kaj in kako počne, sami pa to početi še bolje).

2.1.4 Strateški cilji, konkretizacija in operacionalizacija le-teh

Cilj podjetja lahko opredelimo kot točno določene želene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v predvidenem času. Temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost. Strateški cilji operacionalizirajo poslanstvo in predvsem vizijo podjetja (Hočevar, Jaklič, in Zagoršek 2003).

Cilje potrebujemo za (Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239):

- sprejemanje odločitev menedžerjev,

- povečanje učinkovitosti podjetja,
- instrument ocenjevanja uspešnosti posameznika in njegov prispevek k napredku podjetja.

Obstajata dve metodi za izbor strateških ciljev:

- **analitični pristop** – temelji na ugotavljanju povpraševanja in znanih podatkih,
- **kreativni pristop** – temelji na predvidevanju razvoja in vključuje predvsem intuicijo.

2.1.5 Strateški projekti in novi programi

Na osnovi strateških ciljev in preučitve realnih zmožnosti za pričetek izvajanja projektov se oblikujejo strateški projekti oz. novi programi, s katerimi bomo lahko realizirali cilje iz strategije. Taktično ali operativno načrtovanje se uporablja za razvoj projekta ali programa, ki bo služilo bodočemu razvoju (Kania in Davis, 2011, str. 113).

2.1.6 Filozofija

Naloga menedžmenta je, da snuje tudi filozofijo podjetja. Filozofija podjetja je formalna oblika kulture podjetja, za katero se pričakuje, da bo prispevala k uspehu podjetja. Zasnovana mora biti na subkulturah udeležencev podjetja in izpeljana v prepričanje podjetja in sprejete vrednote, temeljne zasnove poslovanja in podjetju naklonjena stališča udeležencev podjetja (Kralj 2001). Vsekakor je pravilno oblikovana filozofija lahko dobra podpora k oblikovani viziji in poslanstvu, saj daje še dodatno inspiracijo vsem deležnikom, da bi realizirali strategijo.

2.1.7 Namere in politike

Strateški menedžment mora o svojih namerah komunicirati z zunanjimi deležniki. Naloga operativnega menedžmenta pa je, da to isto nalogo opravi z notranjimi deležniki.

Politike so postopki, pisana in nenapisana pravila, kdaj in kaj bomo počeli, da bomo realizirali strategijo. Menedžment in menedžerji bi morali biti zelo zainteresirani za okolju prijazno podjetje, saj ga vodijo in se morajo počutiti odgovorni za trajnostni razvoj. Tako bo tudi zunanje okolje sprejelo podjetje. So pravzaprav snovalci trajnostnega razvoja v okviru politike podjetja in pri tem morajo upoštevati vse sestavine trajnostnega razvoja, vključno z okolju prijaznim podjetjem (Kralj 2001).

2.2 Analize podjetja in trga

2.2.1 PSPN-analiza ali SWOT-analiza

Katero koli podjetje, ki se ukvarja s strateškim planiranjem, mora v neki točki oceniti svoje prednosti in slabosti. V kombinaciji inventarja priložnosti in nevarnosti znotraj okolja podjetja podjetje izdela PSPN-analizo ali SWOT-analizo, s pomočjo katere ugotavlja svoj trenutni položaj v luči prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Prvi korak pri PSPN-analizi je, da točno določimo prednosti / slabosti in priložnosti / nevarnosti. Treba je torej pregledati notranje dejavnike (prednosti/slabosti) in zunanje dejavnike (priložnosti/nevarnosti). Notranji dejavniki so v podjetju in jih lahko prilagodimo znotraj podjetja, ker ne vplivajo na trg oz. konkurenco. Zunanji dejavniki pa niso odvisni od samega podjetja, ampak se

nanašajo na trg oz. konkurenco in na povpraševanje na trgu ter tudi na določene zunanje spremembe.

Prednosti

Pri čem je (ali bo) podjetje uspešno? Na primer: Ali je podjetje uspešno pri prodaji ali pri pridobivanju določenih surovin? Ali ljudje kupujejo izdelke zaradi tega, ker ima podjetje uspešno ime ali ljudje gledajo na znamko ali ugled? Zavedati se moramo, da vsak novi trg ali rastoči trg ne predstavlja prednosti, ampak priložnosti za nove posle in vlaganja.

Slabosti

To so tisti dejavniki, ki v podjetju primanjkujejo ali zaradi njih podjetje ne deluje dobro. Skozi slabosti so pogosto razume kot logična nasprotja nevarnosti podjetja, primanjkovanje prednosti podjetja, v določeni disciplini pa ni nujno relativna slabost. Podjetje mora namreč svoje pomanjkljivosti in slabosti primerjati s tem, kar imajo konkurenti. Prav prepoznavanje slabosti podjetju omogoča, da jih / se izboljša.

Priložnosti

Vprašajmo se, ali lahko podjetje profitira glede na tehnološke, demografske spremembe ali pa lahko prodaja naraste glede na uspešnost sodelovanja z določenim partnerjem? Ali lahko sredstva porabimo na drugačen način? Primer: Določen produkt se lahko izvozi na drugi trg. Veliko je priložnosti, moramo se pa zavedati, katere so realne (glede na preučevanje trga in povpraševanje). Priložnosti so tisti del analize, ki niso pod našim vplivom. To so na primer novi tržni trendi, paradigme, večje spremembe v okolju in podobno. Priložnosti nam omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti. Če izkoristimo prave priložnosti, lahko naredimo bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so npr. tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe itd.

Nevarnosti

Priložnost nekega podjetja je lahko nevarnost za drugo. Spremembe na trgu lahko hitro predstavljajo nevarnost: nižja prodaja, višji stroški (na vseh področjih), padec na trgu, povišanje davkov, neplačniki itd. Na to nimamo vpliva, ampak se lahko samo prilagodimo. Pomembno je, da znamo reagirati, če se določena nevarnost uresniči.

Prednosti in slabosti lahko izmerimo s pomočjo notranjih ali zunanjih adutov, torej s primerjalno analizo. Priložnosti in nevarnosti nastopijo zaradi zunanjih makrookolijskih sil, kot so demografske, ekonomske, tehnološke, politične, pravne, socialne in kulturne dinamike, in tudi notranjih industrijsko-specifičnih okolijskih sil, kot so stranke, konkurenca, proizvodni deleži in dobavitelji.

Po notranji in zunanji analizi lahko rezultate umestimo v matriko (Tabela 9: SWOT-analiza – matrika soočenja). V tej matriki prednosti (S – strengths), slabosti (W – weaknesses), priložnosti (O – opportunities) in nevarnosti (T – threats) lahko vpišemo in kombiniramo. Nato lahko točke povežemo v različne kombinacije: bolj pomembne, kot so, več točk dobijo. To soočenje nas privede do identifikacije organizacije in pogosto do nujnih, strateških problemov.

Tabela 9: SWOT-analiza – matrika soočenja
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

IME PODJETJA IN DATUM	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	SKUPAJ
SKUPAJ											100
S1											
S2											
S3											
S4											
S5											
W1											
W2											
W3											
W4											
W5											

Naslednji korak je oceniti delovanje podjetja glede na SWOT-analizo. Ali naj podjetje uporabi svoje prednosti, da unovči koristi v priložnostih, ali osvoji prednosti, da bi ujela priložnosti oz. ali naj podjetje poizkusi aktivno zmanjšati slabosti, da se izogne nevarnostim? (Tabela 10: SWOT-analiza).

Tabela 10: SWOT-analiza
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

	Prednosti (S – strengths)	Slabosti (W – weaknesses)
Priložnosti (O – opportunities)	SO: uporabi prednosti, da lahko maksimalno izkoristiš priložnosti	WO: uporabi priložnosti glede na svoje slabosti tako, da zanemariš slabosti
Nevarnosti (T – threats)	ST: uporabi prednosti, da se izogneš nevarnostim	WT: zmanjšaj slabosti, da se izogneš nevarnostim

Koraki SWOT-analize

- FAZA: odkrivanje strateških vprašanj:
 - definirati strateška vprašanja, ki so relevantna za podjetje – pozicijo podjetja, okolje, v katerem se nahaja. Razumeti moramo, da na priložnosti in nevarnosti nimamo direktnega vpliva;
 - pogledati strateško pozicijo podjetja – kakšen položaj ima podjetje (znotraj podjetja);
 - analizirati pozicijo podjetja glede na okolico / trg;
 - pregledati ključne faktorje znotraj in zunaj podjetja, ki na dolgi rok vplivajo na podjetje.
- FAZA: določiti strategijo:
 - pregledati pozicijo podjetja glede na notranje sposobnosti in zunanje okolje;
 - narediti alternativne strategije za ključne probleme;
 - določiti alternativne strategije glede na eno od štirih SWOT-matrik:
 - SO: notranje prednosti v kombinaciji z zunanjimi priložnostmi je idealna kombinacija, ampak je tudi potrebno razumeti, kako notranje prednosti delujejo na slabosti na drugih področjih – uporabimo prednosti, izkoristimo priložnosti;
 - WO: notranje slabosti v kombinaciji s priložnostmi moramo natančno preučiti, da vidimo, ali se splača nekaj izkoristiti – premagamo slabosti, da izkoristimo priložnosti;

- ST: pri kombinaciji notranje prednosti z zunanjimi nevarnostmi je treba razumeti, kako lahko nevarnost spremeniš v priložnost (glede na situacijo) – analiziramo prednosti, ki nam pomagajo pri premagovanju nevarnosti;
- WT: notranje slabosti v kombinaciji z nevarnostmi lahko povzročijo najslabši scenarij, potrebne so radikalne spremembe – načrt, s katerim preprečimo, da bi se zaradi naših slabosti realizirale nevarnosti;
- razviti dodatne strategije za preostale dejavnike v SWOT-matriki;
- izbrati primerno strategijo.

3. FAZA: izvedba in spremljanje strategije:

- razviti načrt za izvedbo SWOT-analize;
- določiti naloge in proračun za izvedbo;
- spremljati napredek;
- pregledati postopek od začetka.

SWOT-analiza je zelo uporabna za podjetja in menedžment ter zelo koristna za pomoč pri samooceni za menedžment. Opredeliti kategorije: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti izgleda zelo preprosto. V resnici je odločanje, katere so prednosti in slabosti kot tudi ocenjevanje vpliva ter verjetnosti priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju, veliko bolj zapleteno kot izgleda na prvi pogled.

2.2.2 BCG-matrika

Boston Consulting Group je leta 1970 zasnoval BCG-matriko. To je ena najbolj znanih metod za načrtovanje portfelja, ki temelji na življenjskem ciklu izdelka. Upošteva medsebojno rast trga in tržnega deleža. Osnovna predpostavka je, da mora podjetje imeti portfelje produktov, ki vsebujejo tako produkte z visoko rastjo (angl. *high-growth products*) – ti zagotavljajo denarne vložke – kot produkte z nižjo rastjo (angl. *low-growth*) – ti zagotavljajo dodaten denar in dolgoročen uspeh (Hambrick, MacMillan, in Day, 1982).

Uporaba BCG-matrike (Slika 31: BCG-matrika) nam pomaga prepoznati in oceniti prioritete za rast v portfelju produktov. Matrika povezuje dve dimenziji: tržni delež in tržno rast. Produkti so ocenjeni glede na dimenzije in vsak posebej je nato klasificiran v eno izmed različnih kategorij: zvezde (angl. *stars*), krave molznice (angl. *cash cows*), vprašaji (angl. *question marks*) in psi (angl. *dogs*). Osnovna premisa modela je investirati v (ekonomsko) rast priložnosti, iz katerih podjetje lahko profitira.

BCG-matrika se lahko uporablja kot strateško orodje za ugotavljanje dobička in rasti vsake od potencialnih enot v podjetju. Z opredelitvijo strategije za vsako poslovno enoto (potrebno se je odločiti, ali se bo zadržalo ali odprodalo) celoten portfelj organizacije se lahko ohrani kot donosna kombinacija.

Ko matriko uporabimo, moramo biti pozorni na naslednje: (1) treba je določiti ukrep ali oceno pričakovane rasti trga za vsak izdelek ali storitev v portfelju, (2) uporabiti odstotek ratinga za vsak izdelek ter opredeliti svoj relativni tržni delež ter (3) zapisati vsakega od proizvodov v portfelj in v štiri kvadrante, ki so opredeljene v dveh dimenzijah: relativni tržni delež in relativna stopnja rasti trga.



Slika 31: BCG-matrika
(Boston Consulting Group, 1970).

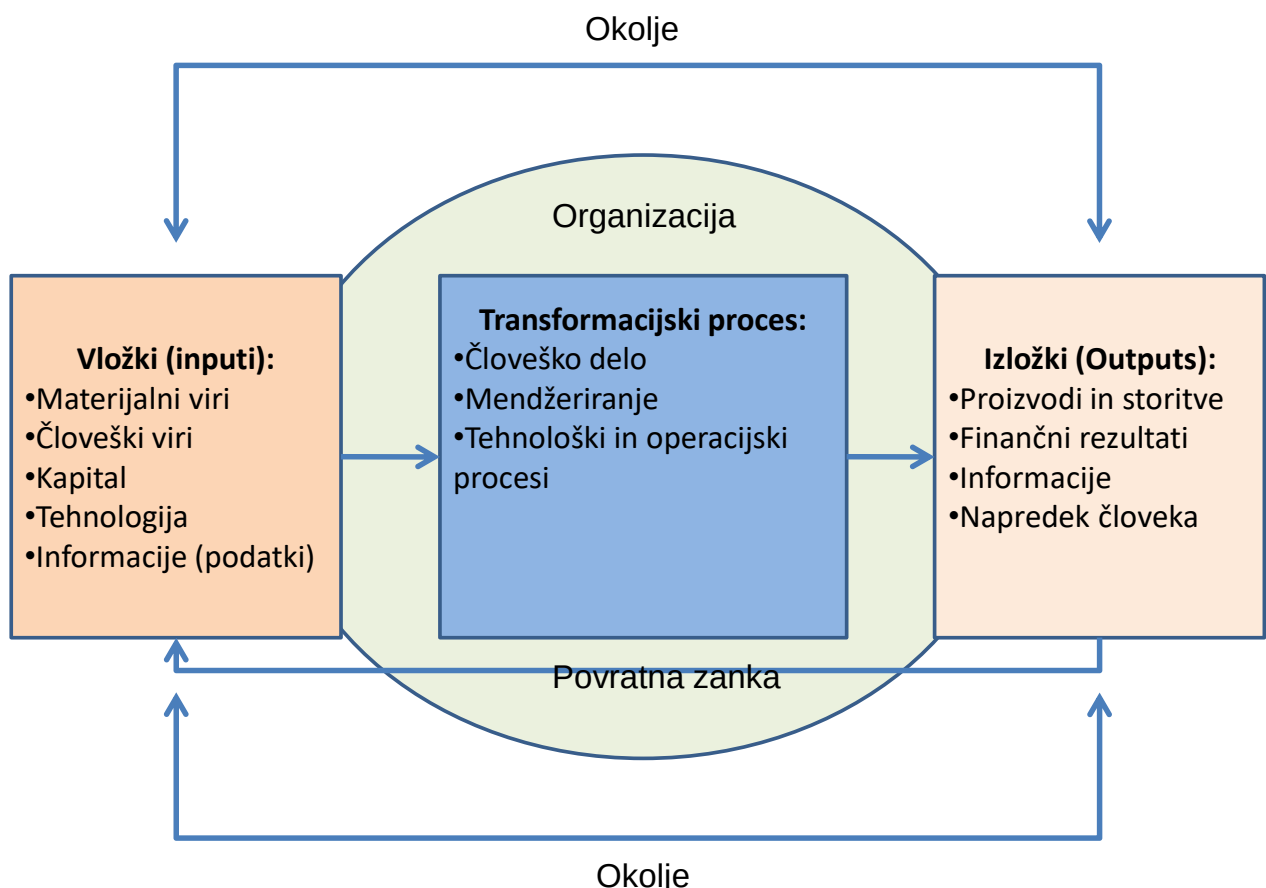
Kljub temu da je to splošno in samovoljno zaradi majhnih razlik, je potrebna dosledna izvedba. To je najtežji del, vendar pri izvedbi lahko pomaga, če se držimo vnaprej določenih meril. Stopnja rasti trga se kaže kot visoka, ko letni prihodki rastejo za več kot 10 % po korekciji inflacije. To je pomembno pri ohranitvi vnaprej določenih meril, ki lahko spremenijo ocenjevanje izdelka. V nasprotnem primeru se domači projekti in produkti preusmerijo k bolj ugodnemu položaju, zaradi česar zmaga uresničen predmet.

- **zvezde** so proizvodi, ki uživajo relativno visok tržni delež na močno rastočem trgu. To so (potencialni) donosi in se lahko povečajo. Zaradi tega je priporočljivo, da se vlaga v te izdelke;
- **molzne krave** so izdelki, ki so izjemno profitni in ne zahtevajo dodatnega napora ali potrebnega vlaganja, da se ohrani enak nivo prihodkov. Izdelek je označen kot molzna krava, ko je rast prometa sicer že zmanjšana, vendar tržni delež družbe ostaja visok in stabilen;

- **vprašaji** so proizvodi, ki imajo visoko rast na trgu, ampak majhen tržni delež, zato je njihova stopnja rasti negotova. Investicije, ki bi spodbudile nadaljnjo rast, lahko dajo ali pa ne vidnih rezultatov v prihodnosti. Priporočljivo je izvesti dodatne raziskave, kako in kje investirati;
- **psi** so proizvodi, ki jih je treba opustiti ali odsvojiti, če niso donosni. Tudi če so donosni, vanje ne vlagamo, ampak najbolje izkoristimo njihovo trenutno vrednost. To lahko pomeni prodajo proizvodov ali blagovne znamke.

2.2.3 Situacijska teorija

Situacijska teorija se je razvila kot posledica želje po večji aplikativnosti systemskega pristopa, saj vsakdanja praksa zahteva takojšnje odzivanje na spremembe v okolju. Posledično mora menedžer hitro sprejemati odločitve. Njena teza je, da za en problem ne obstaja ena sama najboljša rešitev. Vsako podjetje namreč dela v svojem okolju (notranjem in zunanjem), zato je potrebno to pri iskanju rešitev upoštevati. Na sliki (Slika 32: Shema odprtega dinamičnega sistema) so predstavljeni elementi povratne zanke.



Slika 32: Shema odprtega dinamičnega sistema
(Robbins in Coulter, 2009, str 36)

Avtorja teorije sta Lorsch in Lawrence (Vila in Kovač, 1997) skupaj še z nekaterimi drugimi predstavniki. Izhodišče je bilo, da okolje ni enotna celota, ampak je sestavljeno iz posameznih elementov. Pri tem sta upoštevala naslednje dimenzije:

- **dimenzija zunanjega okolja:** spremembe v okolju; preglednost informacij, ki jih ima podjetje o svojem okolju; čas, ki je potreben, da se pridobijo povratne informacije iz okolja o uspehu akcij podjetja;
- **dimenzije notranjega okolja:** diferenciacija, integracija;
- **dimenzije notranjega podokolja:** prodaja, proizvodnja, raziskave in razvoj;

- **dimenzije zunanjega podokolja:** tržišče, tehno-ekonomsko področje, znanstveno.

Kolikor večja je negotovost v okolju, tem večja je diferenciacija med organizacijskimi podsistemi in potrebno je več napora za njihovo integracijo; okolje različno vpliva na različne dele organizacije.

Tako sta Burns in Stalker (1961) preučevala in ugotavljala vpliv okolja na organizacijo. Proučevala sta 20 industrijskih podjetij, v katerih se okolje po njihovih ugotovitvah kategorizira v 3 tipe okolja:

- **organizacija v stabilnem okolju** (povpraševanje je stabilno, inovacije so evolutivne in predvidljive, vladni ukrepi stabilni, krog konkurentov stabilen),
- **organizacija v spremenljivem okolju** (povpraševanje lahko kljub spremembam predvidimo vnaprej, konkurenca se pojavlja, vendar ne drastično, tehnološke inovacije so predvidljive, vladna politika se spreminja, vendar je predvidljiva),
- **organizacija v inovativnem okolju** (povpraševanje po izdelkih se drastično spreminja, nenadne konkurence se pojavljajo, obstaja ekstremno hiter tehnološki razvoj, tudi vladna politika se spreminja).

Ugotovila sta, da ustaljeno in nespremenjeno okolje terja drugačno organiziranost kakor hitro spreminjajoče se okolje.

Glede na različne tipe okolja Emery in Trist (1965, str 27) razlikujeta 4 tipe okolja, ki se razlikujejo po kompleksnosti (delovanju več faktorjev), negotovosti, medsebojni povezanosti vplivnih faktorjev in naključnih kombinacij:

- **mirno naključno okolje:** najenostavnejša okolja, majhne nevarnosti, vodilnim v podjetju ni potrebno posvečati pozornosti okolju;
- **mirno grupirano okolje:** v okolju obstaja povezanost med vzroki in posledicami, posamezni faktorji lahko vplivajo na delovanje podjetja;
- **nemirno reaktivno okolje:** to je kompleksno okolje, v katerem se na tržišču nahaja mnogo konkurentov, upoštevati je potrebno tudi reakcije konkurentov, zahteva fleksibilnost organizacije, decentralizacijo;
- **turbulentno okolje:** dinamično okolje z veliko stopnjo negotovosti, kjer se stalno dogajajo spremembe.

Ker je v veliki meri odvisno, kakšno strategijo pozicioniranja na trgu bo podjetje zavzelo glede na strategijo, navajamo še ugotovitve Milesa in Snowa (Miles, Snow, Meyer in Coleman, 1978), ki sta ugotovila, da obstajajo 4 temeljne opredelitve, ki jih lahko podjetja zavzamejo glede na izbrano strategijo:

- **branitelj:** cilj stabilni sistem in okolje, trdna kontrola, močna delitev dela, visoka stopnja formalizacije; brani svoj položaj na trgu;
- **analizator:** cilj stabilni sistem in spremenljivo okolje, umirjena centralizirana kontrola, se ne spušča v tveganje, skuša dobiti največ kot branitelj in raziskovalec, kopira zamisli;
- **raziskovalec:** cilj fleksibilni sistem in dinamično okolje, rahla struktura, majhna delitev dela, nizka stopnja formalizacije, decentralizacija; raziskuje nova področja, ustvarja novosti, tvega;
- **reaktor:** zamuja z odločitvami, prilagaja se samo, če je v to prisiljen.

2.2.4 Raziskava okolja

Po PEST-analizi proučujemo širše poslovno okolje podjetja oz. politično-pravne, ekonomske, sociološkokulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja (Hočevlar, Jaklič, in Zagoršek 2003). V zadnjem času so PEST-analizo razširili na PESTLE, pri čemer se ločeno podrobno analizira še **pravne** (ang. *Legal*) in **okoljske**

dejavnike (ang. *Enviromental*), kot so klima, vreme, odnos do okolja ipd. (PEST analiza, Blaž Kos, Born to create, n.d.)

Politično okolje. V sklopu političnega okolja se analizira pravne, regulacijske ter druge standarde, po katerih mora podjetje poslovati. Analiza političnega okolja vključuje tudi nekatere neformalne vplive. V sklopu analize političnega okolja moramo vsekakor vključiti politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanju okolja ter drugih javnih dobrin, davčno politiko, zaposlitveno politiko in fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ipd. Prav tako je nujno potrebno analizirati stanje in delovanje vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi od infrastrukture, dostopa do izobrazbe, zdravja itn.

Ekonomsko okolje. Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja tako v sklopu strategije določanja cen glede na nakupno moč prebivalstva kot tudi na ceno kapitala ter drugih virov, kar posledično vpliva na lastno ceno. V sklopu ekonomskega dela analize je treba tako analizirati inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja. Seveda je treba skrbno analizirati tudi napovedi za prihajajoča leta.

Socialno kulturno okolje. Socialni, psihološki in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev, prav tako pa vplivajo na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov je potrebno analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje našega podjetja.

Tehnološko okolje. Tehnološka razvitost določenega okolja vpliva tako na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), na vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja storitev ipd. V sklopu tehnološkega okolja je treba analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do internetnih in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije, dostop do tehnoloških kadrov ipd.

Ekološko okolje. Vse bolj se izpostavlja ekološka zavest porabnikov. To še posebej velja za izdelke, ki so ekološko visoko občutljivi (kmetijski in živilski). Ustrezne ekološke zahteve posameznih trgov zahtevajo primerno prilagoditev izdelka, tehnološko ali trženjsko. Zato moramo poznati ustrezne predpise in standarde, ki določajo uporabo določenih materialov, tehnoloških procesov, obdelave, zlasti vplivov na porabnike oz. odjemalce, ki ozavešajo ekološko pripadnost.

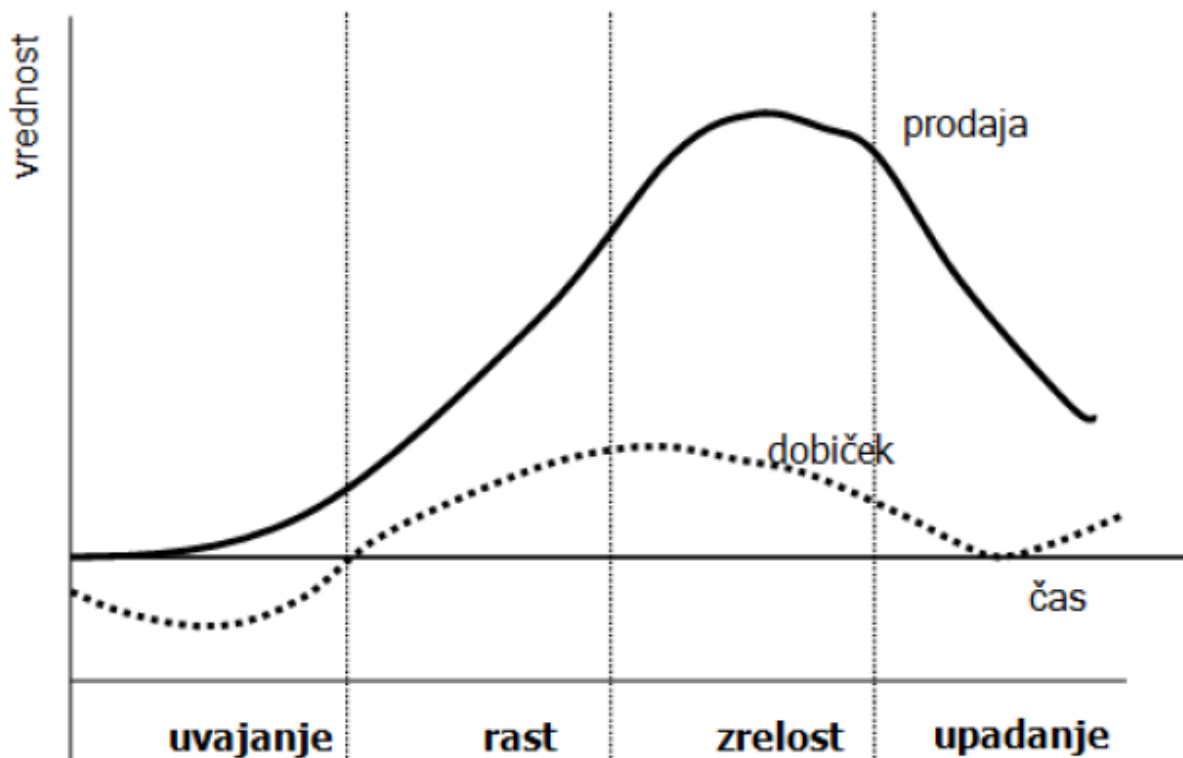
Pravno-zakonodajno okolje. Tu je pomemben pravni sistem: *code law* (pisano pravo): *kodeksi in zakoniki* (trgovinsko, civilno in kazensko pravo); *case* (common law) (splošno, običajno pravo: temelji na tradiciji, običajih, precedenčnosti in ga uveljavljajo anglosaksonske države), *islamsko pravo* (spoštujejo ga vse islamske države – temelji na razlagi korana in Mohamedovih besed) ter *socialistično pravo* (Kitajska, Kuba, nekatere države nekdanje Sovjetske zveze). Pravna področja, ki so zanimiva: intelektualna lastnina (patenti, znanje, zaščitni znaki, avtorske pravice, poslovne skrivnosti) – ureja relativno veliko mednarodnih sporazumov, dogovorov, protokolov in konvencij; ekologija (npr. ekološke regulative EU); protidumpinške zaščite; uvozna in izvozna dovoljenja; carine in necarinske omejitve davkov in dvojnih obdavčitev; neposredne tuje investicije; zaščita porabnikov; oglaševanje, promocija in pospeševanje prodaje; regulacija cen; standardi izdelkov in storitev; delovnopravna zakonodaja ipd.

2.2.5 Raziskava trenutnega stanja v življenjskem ciklu

V kolikor ne gre za popolnoma nov izdelek ali storitev, je zelo pomembno, da znamo določiti, v kateri fazi življenjskega ciklusa se nahajamo in v kateri fazi se nahajajo naši izdelki in storitve (Slika 33: Življenjski cikel).

Vila in Kovač navajata naslednje faze življenjskega cikla organizacije (Vila in Kovač, 1997):

- 1. faza: (podjetniška): nedoločeni cilji, visoka kreativnost;
- 2. faza (skupnost): neformalna komunikacija in struktura, visoka privrženost;
- 3. faza (formalizacija in kontrola): formalizacija pravil, stabilna struktura, poudarek na učinkovitosti;
- 4. faza (izdelave strukture): kompleksnejša struktura, decentralizacija, diverzificirana tržišča;
- 5. faza (upadanje): visoka fluktuacija nameščencev, poveča se število konfliktov.



Slika 33: Življenjski cikelus
(Vila in Kovač, 1997a)

Pri grafičnem prikazu klasičnega modela življenjskega ciklusa izdelka kot osnovni merili uporabimo obseg prodaje na ordinatni osi in čas na abscisni osi. Kot dodatni merili na ordinatni osi lahko uporabimo višino dobička in stroškov po posameznih stopnjah ciklusa, kar nam omogoči še natančnejši vpogled v značilnosti posameznih stopenj.

Vsak izdelek/storitev ima torej svoj življenjski cikelus, ki je odvisen predvsem od vrste potreb, ki jih zadovoljuje, od značilnosti proizvodnje, ekonomske moči podjetja, stopnje odprtosti domačega trga in od intenzivnosti konkurence. Na trajanje posameznih stopenj pa vpliva lahko veliko dejavnikov. Podjetja se morajo predvsem zavedati, da je življenjska doba izdelkov/storitev omejena, da donosi rastejo in padajo v različnih stopnjah življenjskega ciklusa in da izdelki zahtevajo na vsaki stopnji svojega življenjskega ciklusa drugačne strategije trženja, financiranja, proizvodnje, nakupa in kadrovanja.

Posebej omenimo neke posebne oblike življenjskih ciklov izdelka/storitve, ki so povezane predvsem z modnimi izdelki. Ti imajo namreč kratko življenjsko dobo, ki največkrat traja samo eno sezono. Do stopnje upadanja pari takšnih (modnih) izdelkih pride po določenih stopnjah. Prva stopnja je zanimiva za posebnosti, ki vedno iščejo kaj novega in so za to pripravljeni tudi drago plačati. Ko je

modna novost na tej stopnji sprejeta, se za nakup ta istega izdelka odločijo tudi posnemanja željni uporabniki. Na tretji stopnji pa se cena izdelka že zniža, da bi bil izdelek dostopen tudi drugim porabnikom. Ker modna novost izgubi pravo vrednost (modnost), hitro preide v stopnjo upadanja. Ko izdelek/storitev prehaja iz ene stopnje v drugo, se spreminjajo razni dejavniki, in sicer število in obnašanje konkurence, dohodek ali izguba in učinek trženjskih instrumentov. Zato se moramo na različnih stopnjah prilagajati z ustrežno o izbrati ustrežno trženjsko strategijo. Strategija je torej način ustvarjanja ciljev na trgu, na katerem se odvijajo neprestane spremembe, zato mora biti podjetje fleksibilno in prilagodljivo.

Kotler za posamezne faze navaja (Kotler 2001):

- V fazi uvajanja je glavni trženjski cilj podjetja povečati zavedanje in spodbuditi preskus izdelka/storitve. To je obdobje, ko nove prednosti izdelka/storitve še niso zavestno sprejete, saj so kupci z njimi premalo seznanjeni. Zato mora proizvajalec potencialne potrošnike informirati o obstoju novega izdelka/storitve. Če upoštevamo le ceno in oglaševanje, lahko podjetje izbere strategijo hitrega pobiranja smetane, počasnega pobiranja smetane, strategijo hitrega prodiranja ali počasnega prodiranja. V tej fazi je konkurentov običajno malo, izdelujejo pa le osnovne različice izdelka/storitve. Zato se lahko podjetje odloči za visoko ali nizko raven vsake od trženjskih spremenljivk, kot so cene, tržno komuniciranje, distribucija in kakovost izdelka.
- V fazi rasti je glavni trženjski cilj maksimizirati tržni delež. V tej fazi življenjskega cikla izdelka/storitve je glavni cilj podjetja, da si v množici podobnih izdelkov/storitev zagotovi čim boljši konkurenčni položaj in da se podjetje že pripravi na naslednjo fazo, ko povpraševanje ne bo več tako visoko. Podjetje v tej fazi uporablja različne strategije za podaljševanje tega obdobja, ko trg raste. Tako lahko izboljša kakovost izdelka in mu doda nove značilnosti in izboljša slog, doda nove modele ter izdelke za boj proti konkurenci, vstopi v nove tržne segmente, poveča število tržnih poti, oglašuje z namenom pridobitve naklonjenosti do izdelka/storitve ter lahko tudi zniža cene in s tem pritegne nek nov segment kupcev.
- V fazi zrelosti je glavni trženjski cilj poleg še vedno maksimiziranja dobička tudi ohranjanje tržnega deleža. Podjetje ima v tej fazi možnosti uporabe strategije spremembe trga, spremembe izdelka/storitve ali pa spremembe trženjskega spleta. Trg poskuša povečati tako, da pridobiva potrošnike, ki od sedaj izdelka/storitev niso kupovali, da odkriva čisto nove tržne segmente ali da celo pridobiva kupce od konkurence. Lahko poskuša zainteresirati že obstoječe kupce, da bolj pogosto kupujejo izdelek/storitev ali pa predlaga nove načine uporabe izdelka/storitve. Nenazadnje lahko izdelek/storitev tudi spremeni, mu izboljša kakovost ali pa druge značilnosti. V tej fazi se lahko odloči tudi za spremembe kateregakoli elementa v tržnem spletu, tako lahko spremeni cene, distribucijo in pa načine komuniciranja. Pri storitvah lahko spremeni način izvajanja storitev ali pa poskrbi za bolj usposobljeno osebje.
- V fazi upadanja je glavni trženjski cilj zmanjšati izdatke in povečati žetev. Dobro poznavanje koncepta življenjskega cikla izdelka/storitve daje podjetju možnost, da že vnaprej narekuje potek cikla. To pomeni, da lahko podjetje načrtno vpliva na trajanje posamezne stopnje življenjskega cikla izdelka/storitve. V stopnji upadanja se lahko tako podjetje odloči za povečanje naložb podjetja, za vzdrževanje ravni naložb podjetja, za selektivno zmanjševanje naložb, za strategijo »žetve« ali »molzenja« ali pa za hitro ukinitve dejavnosti s čim boljšo razporeditvijo tega premoženja.

2.3 KANVAS

Poslovni model KANVAS (v originalu CANVAS), kot ga predstavlja Osterwardel, opisuje možno načelo, kako organizacija ustvarja, zagotavlja in ohranja vrednost. Nudi platno (ang. *canvas*), s katerim opiše, predstavi, razvije in razišče poslovne modele. Na podlagi devetih osnovnih gradnikov je mogoče takoj razumeti, kako podjetje posluje in služi; model je zelo vizualen (Slika 34: Poslovni model KANVAS) in prikazuje, kako se povezujejo gradniki. Zagotavlja skupen jezik za razpravo o sedanjih in (potencialno) prihodnjih poslovnih modelih (Osterwalder in Pigneur 2010).

KAJ JE TREBA VEDETI ZA PREMIŠLJEN SKOK V PODJETNIŠTVO?

2020



Slika 34: Poslovni model KANVAS
Vir: povzet po (Osterwalder in Pigneur 2010)

Model je popularen, zahvaljujoč zelo vizualnemu in integriranemu pogledu, ki prikazuje, kako poslovanje dejansko deluje. Je odlično orodje za postavitev novih poslovnih modelov, idej in načinov poslovanja, kot je bilo na začetku tudi načrtovano. Je odlično orodje za analiziranje obstoječega poslovanja vašega podjetja in za iskanje področij, ki jih lahko izboljšate.

Poslovni model KANVAS se lahko uporablja tudi pri strateškem odločevanju za podjetje. Ponudi lahko inspiracijo in/ali strateške vpoglede tako, da analizira poslovanje vaše konkurence, ustvari pa lahko tudi alternativne ali popolnoma nove poslovne modele, o katerih se še ni premišljevalo. Uporabljajo ga organizacije ne glede na velikost ali obliko delovanja (tudi NVO in javni sektor) ali starost. Uporabno je tako za analizo obstoječega poslovnega modela kot načrtovanje novega. Lahko ga kombiniramo z drugimi orodji, kot sta npr. SWOT in PEST analiza.

2.3.1 Kako uporabiti

Poslovni model KANVAS sestavlja devet osnovnih gradnikov:

1. SEGMENTACIJA KUPCEV / STRANK

To so stranke, katere bi želeli doseči. Znotraj teh je tudi idealna stranka. S segmenti strank opredelimo različne skupine ali organizacije, ki jih želimo doseči z našo poslovno idejo ali že utečenim poslom. Definirani so z njihovimi potrebami, načinom, kako jih lahko dosežemo oz. vzpostavimo stik z njimi, profitabilnostjo in pripravljenostjo, da plačajo storitev ali izdelek. Pri raziskovanju, kdo so lahko naše stranke, si pomagamo z vprašanji, kot npr.:

- Komu (za koga) ustvarjamo vrednost?
- Kateri so naši najpomembnejši kupci?
- Kakšne so značilnosti naših strank?
- Kako lahko razdelimo naše trge?
- Kje živijo oz. se nahajajo?
- Koliko so stari?
- Koliko zaslužijo?
- Kje (v čem) »izstopajo«?
- Kakšna bo njihova interakcija s produktom?

V mislih imejmo, komu z našim izdelkom ali storitvijo pomagamo ali lajšamo življenje.

V tem koraku razmislimo tudi o tem, na katerih trgih se naše stranke nahajajo. To so lahko:

- domači ali tuji,
- množični trg oz. trg široke potrošnje,
- tržne niše,
- segmentiran trg,
- raznolik trg,
- večstranski trg (platforma),
- trg B2B (poslovanje med podjetji) in
- trg B2C (poslovanje med podjetji in fizičnimi osebami).

Včasih, npr. na B2B trgu (ali v okviru poslovanja z javnim sektorjem), je prisotnih več oseb, ki vplivajo na nakupno odločitev.

2. PONUDBA VREDNOSTI

Imamo izdelek ali storitev, ki rešuje nek konkreten problem naše stranke. Opišemo jo lahko kot novost, zmogljivost (naš izdelek ali naša storitev lahko vsebuje določene boljše lastnosti ...), prilagoditev za točno določene potrebe, cena, zmanjšanje tveganja ali stroškov, zagotavljanje udobja, enostavnost za uporabo, dostopnost kjer koli, prihranek časa, prihranek prostora in podobnimi vrednostmi za stranke. Ponudbo vrednosti lahko predstavimo tudi s pomočjo oblikovanja

in z znamko ali statusom izdelka oz. storitve. Pomembno je, da najdemo povezavo med ponudbo vrednosti in segmenti strank. S tem dokažemo, da imamo kupce, ki so pripravljeni za naš izdelek ali storitev plačati, kar pomeni, da bomo imeli prihodke. Pomembno je tudi, da povezavo med ponudbo vrednosti in primernimi strankami poiščemo za vsak segment strank posebej. Povezavo med ponudbo vrednosti in segmenti strank lahko še natančneje razčlenimo. To pa bo predstavljeno v enem izmed naslednjih prispevkov. Postavimo si naslednja vprašanja:

- Kakšno vrednost nudimo našim kupcem?
- Katero kupčevo težavo rešujemo?
- V čem se to razlikuje s segmenti kupcev?

3. DISTRIBUCIJSKE POTI

S tem elementom poslovnega modela želimo ugotoviti, kako bomo komunicirali s strankami in jih dosegli s svojo ponudbo vrednosti. Lahko so lastni (prodajno osebje, lastne trgovine, spletna prodaja) ali partnerski (njihove trgovine, veletrgovci, ...). Učinek posameznih distribucijskih poti je potrebno meriti z uporabo različnih metrik. Vprašanja, ki si jih zastavimo:

- Kako (želimo) kupce doseči?
- Kakšne so kupčeve zahteve glede dostave in storitve?
- Kaj je deluje najbolje, kaj je stroškovno učinkovito?
- Kako izgleda nabavna veriga?

4. ODNOSI S KUPCI / STRANKAMI

Tu moramo postaviti temelje kakšne odnose bomo imeli s kupci / strankami. Namen vzpostavljanja odnosov s strankami je ohranjanje obstoječih strank, pridobivanje novih in rast števila strank – in s tem rast prihodkov. Pomagamo si lahko z naslednjimi vprašanji:

- Katere odnose smo že vzpostavili?
- Kako so usklajeni z ostalimi deli našega poslovnega modela?
- Koliko stanejo?
- Kakšen tip odnosa segmenti naših strank pričakujejo?
- Kakšne odnose s strankami imamo ali želimo imeti?
- Kakšen odnos pričakujejo kupci v posameznem segmentu?
- Kakšen nivo storitve je zahtevan za določeno vrsto kupca?
- Ali ima kupec stik tudi z nami ali se jih usmerja zgolj v prodajo?

5. VIRI PRIHODKOV

Na tem mestu opišemo prihodke, ki jih ustvarimo od vsakega segmenta kupcev. Lahko so transakcijski ali ponovljivi. Ključna vprašanja so:

- Kakšen je naš prihodkovni model?
- Kako oblikujemo ceno v okviru prihodkovnega modela?
- Kako s kupci služimo?
- Kaj plačujejo?
- Koliko plačujejo sedaj ali koliko so pripravljeni plačati?
- Kako z vsakim nakupom ustvarimo prihodek?

Obstaja veliko število različnih prihodkovnih modelov, torej načinov, kako denar pride od strank do nas. Nekateri morda niso značilni za panogo, s katero se ukvarjamo. To je seveda zato, ker večina podjetij v panogi razmišlja podobno in uporablja »preverjene« prihodkovne modele. Vse je lepo in prav, dokler se na trgu ne pojavi nekdo, ki se »ne zmeni za stara pravila« in stvari postavi na glavo (ter običajno pri tem »pomete« s konkurenco).

6. KLJUČNI VIRI

Tu se vprašamo, kaj vse potrebujem, da bo poslovni model deloval?

Ta del KANVAS-a izpolnimo, ko poznamo odgovore na naslednja vprašanja:

- Katere vire je potrebno oblikovati in izvesti za ponudbo vrednosti, distribucijske poti in odnose s kupci?
- Ali imamo edinstvene vire in / ali smo edini z dostopom do njih?
- Katere ključne vire zahteva naša ponudba vrednosti?
- Katere ključne vire zahtevajo naše distribucijske poti?
- Katere ključne vire zahtevajo odnosi s segmenti strank?
- Katere ključne vire zahtevajo viri prihodkov?
- Katere ključne vire zagotavljajo (ali bi jih lahko) ključni partnerji?
- Kaj potrebujemo, da bo poslovni model deloval?

Vrste ključnih virov so lahko: stavbe in drugi objekti, stroji in naprave, sistemi, omrežja, ki jih potrebujemo za opravljanje dejavnosti, finančni viri, znanje in kompetence zaposlenih, baze podatkov o strankah, patenti, znamke ali druge pravice. Skratka: vse, kar potrebujemo, da bomo proizvedli in dobavili ponudbo vrednosti.

7. KLJUČNE AKTIVNOSTI

Tu odgovorimo na vprašanje, kaj moram početi, da bodo stranke sprejele moj izdelek ali storitev? Zato, da sploh proizvedemo in dobavimo ponudbo vrednosti za svoje stranke, moramo opravljati različne aktivnosti.

V splošnem jih lahko razdelimo na razvojne (razvoj izdelka ali storitve), proizvodne, marketinške in prodajne. Ko že govorimo o razvoju: preden se lotimo razvoja nečesa novega, potrebo po tem s pomočjo poslovnega modela preverimo na trgu. S tem se lahko izognemo nepotrebnim stroškom v primeru, da trg naše ponudbe kasneje ne sprejme. Še z drugimi besedami: če vemo, kateri problem strankam rešujemo, se to najverjetneje ne bo zgodilo, če bomo pred »resnim« razvojem prototipirali poslovni model in ga preizkusili na trgu. Se pa še vedno dogaja, da se neko idejo, za katero v podjetju mislijo, da je »izredna«, razvije do končnega izdelka (ali storitve), pri tem porabi veliko časa in denarja in na koncu žalostno ugotovi, da to strank preprosto ne zanima. Morda tudi zato, ker izdelek ali storitev ne rešuje konkretnega problema ali potreb strank. Mirno torej lahko rečemo, da je ena izmed ključnih aktivnosti tudi pridobivanje novih znanj, na primer znanj oblikovanja in prototipiranja poslovnih modelov. Včasih je potrebno pridobiti tudi znanja, za katera morda menimo, da v »resnih podjetjih« niso potrebna. Če stranke na primer želijo stik preko socialnih omrežij (spomnite se na »Odnose s strankami«), je prav, da jim to omogočimo.

Vprašanja:

- Katere aktivnosti je potrebno oblikovati in izvesti za ponudbo vrednosti, uporabo distribucijskih poti, ustvarjanje odnosov in za doseg kupcev?
- Ali imamo edinstvene ponudbe?
- Kaj delamo drugače kot naši konkurenti?

8. KLJUČNI PARTNERJI

Ključni partnerji omogočajo, da poslovni model deluje, saj nismo izolirani od ostalega sveta, vedno z nekom sodelujemo, saj potrebujemo, npr. dobavitelje, podizvajalce ali ponudnike različnih storitev. Z nekaterimi izmed njih se lahko dogovorimo tako, da bo poslovni model ustvarjal zmagovito kombinacijo tako za nas, kot za njih. V KANVAS-u jih definiramo kot partnerje. Razlogi za izbiro in vključevanje partnerjev so lahko različni; na primer optimizacija stroškov, zmanjšanje tveganja in negotovosti ali pridobivanje določenih virov in aktivnosti. Obstajajo različni primeri partnerstev. To so lahko strateške povezave med ne-konkurenčnimi organizacijami, kooperacije, kot povezave med konkurenti, joint venture povezave za razvoj novih izdelkov ali storitev ali partnerstva med kupci in dobavitelji za zagotavljanje zaupanja do dobaviteljev. Ključni partnerji so lahko tudi naše stranke!

Vprašanja:

- Kdo so naši ključni partnerji?
- Katere vire imajo in katere aktivnosti izvajajo (bolje od nas), ki nam omogočajo, da za kupce ustvarimo vrednost?

9. STRUKTURA STROŠKOV

Stroški so povezani z vsemi elementi poslovnega modela, zato jih seveda moramo poznati in razumeti. To je zopet tematika, ki zahteva podrobnejšo obravnavo. Za začetek je dovolj enostaven nasvet:

- razmislite o vseh (resnično vseh) stroških, ki nastanejo ali bodo nastali v zvezi z zagotavljanjem ponudbe vrednosti (torej izdelkom ali storitvijo);
- bodite pozorni na to, kdaj se pojavijo (nekateri se lahko samo enkrat na leto in nas lahko »presenetijo«, če pozabimo nanje);
- naredite si časovnico predvidenih stroškov, da vas ti ne bodo presenetili;
- spoznajte strukturo vsake vrste stroškov posebej (lahko imajo fiksni in spremenljivi del)
- ugotovite, od česa je spremenljivi del stroškov odvisen in kako tovrstne lahko zmanjšate.

Vprašanja:

- Kakšni so stroški ustvarjanja dodane vrednosti za stranke?
- Kateri naši (ali partnerjevi) pomembnejši viri o so najdražji?
- Katere glavne aktivnosti so najdražje?
- Kako lahko stroške z vsakim nakupom znižamo?

2.3.2 Končna analiza

Pri uporabi KANVAS je priporočljiva uporaba praznega modela (Slika 34: Poslovni model KANVAS) kjer s pomočjo delovne skupine pripravimo, premislimo in se pogovorimo o glavnih devetih gradnikih modela. Nevarnost modela KANVAS je ta, da analiza devetih gradnikov velikokrat temelji bolj na predpostavkah kot pa na dejstvih. Še posebej slabo poznavanje obstoječih kupcev in novih segmentov pogosto vodi do neutemeljenih predpostavk. (...)

Poslovni model KANVAS je primeren zlasti za oblikovanje številnih, alternativnih modelov. Je praktično orodje, ki spodbuja razumevanje in kreativnost. KANVAS je učinkovito orodje, enostavno za uporabo, ki deluje in daje uporabne rezultate, ... Namen KANVAS-a je, da poslovni model vizualiziramo. To pomeni, da na enem listu papirja s pomočjo KANVAS-a predstavimo vse bistvene sestavine poslovnega modela, kar nam omogoča, da dejansko vidimo vse medsebojne povezave in soodvisnosti. Omogoča nam tudi, da enostavneje izmenjujemo ideje. Vse to nam pomaga pri hitrejšem sprejemanju odločitev. Predvsem je primeren za uporabo pri kreiranju alternativ, saj temelji na razumevanju in ustvarjanju poslovnih procesov.

2.3.3 Pozicioniranje podjetja

Za pozicioniranje, kje se podjetje nahaja, se uporablja trženjski splet. V praksi se uporablja od 4 do 15 trženjskih elementov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu. Ponovno je treba poudariti, da predstavlja trženjski splet le enega od korakov v procesu tržnega načrtovanja (Kajzer, Festic, in Urlep 2009): analiza tržnih priložnosti, raziskovanje in izbiranje ciljnih trgov, izdelava trženjskih strategij, načrtovanje trženjskih programov in organizacije, uresničevanje in nadzor trženjskega npora. Spomnimo naj še, da trženjski načrti pomenijo osredotočanje na storitev ali trg in so sestavljeni iz podrobnih trženjskih strategij in programov za doseganje ciljev na ciljnem trgu. Trženjski načrti so tudi glavni instrument za vodenje in usmerjanje trženjskega npora (Kotler 2004).

Instrumenti trženjskega spleta (7P) za storitve (velja v večini tudi za storitve) po Boomochu in Bittnerju so (Kajzer, Festic, in Urlep 2009):

1. storitev ali storitveni »izdelek« (angl. *service »product«*),
2. oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije (angl. *price*),
3. tržne poti za storitve (angl. *place*),
4. tržno komuniciranje in promocija storitev (angl. *promotion*),
5. udeleženci pri izvajanju storitev (angl. *participants*),
6. storitveni proces (angl. *process*) in

7. fizično okolje in fizični dokazi storitve (angl. *physical evidence*).

Da bi ugotovili, kje se nahajamo, se poslužujejo trženjskih raziskav, anketiranja gostov ali skritega gosta.

2.3.4 Tržne raziskave

Služba prodaje mora poiskati odgovore na nekatera temeljna vprašanja, ki jih mora pridobiti iz analize obiska in konkurence (prirejeno po Snoj (Snoj 2005):

- Kdo so moji kupci?
- Kaj si želijo / hočejo moji kupci?
- Zakaj si to želijo/hočejo?
- Koliko, na kak način, kako pogosto si to želijo / hočejo?
- Po kateri ceni in pod katerimi drugimi pogoji to želijo / hočejo?
- Kaj in na kakšen način jim ponujamo?
- Kdo so naši konkurenti?
- Kaj in na kakšen način jim oni ponujajo?
- Kaj dajejo v zameno?
- Kakšna je tržna moč in drugi vidiki moči posameznih udeležencev v menjavi?

Da bi dobili prave odgovore, je treba opraviti raziskavo konkurence v okolju, kjer poslujemo oz. prihajajo naše stranke. Opravimo jo lahko sami ali najamemo zunanje podjetje, da jo opravi za nas. Vključuje raziskavo na terenu ali analizo podatkov preko interneta. Poleg tega lahko v raziskavo vključimo svoje zaposlene. Glavni strošek bo račun, ki ga bodo porabili. Dobili pa bomo povratne informacije, ki jih bodo lahko zaposleni hitro implementirali v prakso.

2.4 Ugotavljanje konkurenčne prednosti

2.4.1 Priporočila za kakovostno storitev

Obstajajo določena priporočila za kakovostno storitev. Vežejo se na prepoznavanje ključnih pričakovanj strank in na obnašanje zaposlenih za izpolnitev pričakovanja strank.

Za vsako podjetje je izjemnega pomena poznavanje dimenzij kakovosti, ki jih ocenjujejo gosti. Parasuraman, Zeithaml in Berry³⁰ (povz. po Verbič 1994, 65–68 in Kajzer 2009, 29–30) so po svoji raziskavi oblikovali deset dimenzij kakovosti, ki jih gosti uporabljajo za ocenjevanje kakovosti storitve:

- 1. Urejenost:** videz objektov, opreme, osebja in komunikacijskega gradiva (Ali so prostori storitvenega podjetja čisti in privlačni? Ali je osebje urejeno in primerno oblečeno?).
- 2. Zanesljivost:** sposobnost opraviti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno (Ali so zaposleni dovolj usposobljeni za opravljanje svojega dela?).
- 3. Odzivnost:** pripravljenost pomagati gostom in jim ponuditi takojšnjo storitev (Ali imajo v podjetju posluh za posebne želje gostov? Ali so pripravljeni odgovoriti na vsa njihova vprašanja?).
- 4. Strokovnost:** potrebno znanje in sposobnost za izvedbo storitve (Ali zaposleni sproti izpopolnjujejo svoje znanje? Ali razumljivo predstavljajo storitev? Ali je posamezni zaposleni dovolj usposobljen, da reši problem, ko se le-ta pojavi?).
- 5. Ustrežljivost:** vljudnost, spoštovanje, pozornost in prijaznost kontaktnega osebja (Ali je telefonist prijazen, ko odgovarja na klice odjemalcev? So zaposleni spoštljivi in prijazni do odjemalcev?).

³⁰ Podobna pričakovanja je razdelala tudi Uranova (2008) v Priročniku za razvoj funkcionalne kakovosti storitev v turizmu. Prav tako je Mihalič (2009) oblikovala model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij.

6. Verodostojnost: zaupanje, poštenost izvajalca storitve (Ali ustreza višina provizije oz. cena opravljeni storitvi? Ali nudi podjetje kakšno garancijo za svoje storitve?).

7. Varnost: skrb za odpravo tveganj, nevarnosti in dvomov (Ali podjetje prevzema odgovornost in tveganje ob neuspešno opravljeni storitvi? Ali jo je pripravljeno opraviti še enkrat ali nositi nastale stroške zaradi neakovosti storitve?).

8. Dostopnost: razpoložljivost storitev in enostavnost stika z gostom (Ali so zaposleni vedno dostopni za morebitna vprašanja, obvestila? Ali je delovni čas primeren? Ali je kraj dogovarjanja in izvajanja storitve primeren?).

9. Komunikacija: sprotno obveščanje gostov v njim razumljivem jeziku (Ali zaposleni uporabljajo strokovne izraze pri pogovorih z gosti? Ali iz podjetja obvestijo gosta, ko zamujajo z opravljanjem storitve? Ali podjetja neposredno obveščajo svoje goste o novih načinih dela, razširjeni paleti storitev ipd.?).

10. Razumevanje gostov: prizadevanja za nenehno spoznavanje značilnosti gostov in njihovih potreb, zmožnost vživeti se v položaj drugega (Ali tajnica/referent prepozna rednega odjemalca? Ali strokovno znanje zaposlenih omogoča zadovoljevanje potreb gostov?).

2.4.2 Splošni napotki za obvladovanje stroškov

Nekaj smo o financah že govorili. A tam so bili nasveti za osebne finance. Tu so nasveti za obvladovanje vseh vrst stroškov v poslovanju. V kolikor povzamemo, je treba pristopiti k obvladovanju stroškov glede na naslednje kriterije:

- **obvladovanje cenovne politike** (znižati ceno na enoto, dosegati dodatne popuste oz. podaljšati roke plačil ipd.);
- **obseg poslovanja** (zmanjšati porabo določenega artikla, spremeniti modele poslovanja ipd.);
- **klasifikacija storitev** (pravilna umestitev lokala in iz naslova kategorizacije izboljšanje pokritja);
- **izboljšanje produktivnosti** (z enoto materiala naredimo več);
- **nadzor nad korektnostjo poslovanja** (kraje, kalo, lom);
- **obvladovanje zalog** (FIFO, naročanje »just in time«, sploh nimamo zalog).

Stroške je treba vezati na končnega uporabnika (v principu kot DDV). Tako se bo vzpostavila dvojna kontrola (trženje ali tehnični sektor bo obvladoval dobavitelje), proizvodnja pa bo želela imeti vedno bolj celovito in ceneno storitev ali material. Posrednik (trženje ali nabava) pa bo lahko pribila svoj del režijskih stroškov, ki bodo bremenili končnega uporabnika ali naročnika.

2.4.3 Povečanje prodaje

Obvladovanje stroškov je velikega pomena, ampak le-te aktivnosti ne bodo rešile vašega posla, če ne boste poskrbeli, da bodo vaši prihodki sledili vsaj trendom inflacije. V nadaljevanju navajamo le nekaj možnosti, ki se jih poslužujejo v različnih restavracijah in gostinskih obratih po svetu. Nasveti so z določenimi korekcijami primerni tudi za druga podjetja.

2.4.3.1 Prihodki iz osnovne ponudbe

Dejansko je vsak gostinski obrat po nečem poznan. Eni so poznani po velikih dunajskih zrezkih, drugi po prostornih sobah, tretji po kvalitetnem domačem teranu ipd. Gledano s prodajnega vidika se ta ponudba prodaja sama, saj si je ustvarila ime na trgu. Vsaj na lokalnem. Prodaja se ohranja od ust do ust. Če želimo pritegniti nove goste, predvsem tiste iz oddaljenejših krajev, pa moramo vložiti nekaj v reklamo. Pomembno je le, da bomo to, kar ponujamo, tudi vedno uresničili, in da to ni naš prodajni magnet. Posebno orodje za povečanje prodaje so možnosti, ki jih ponujajo LCD-zaslони, ki jih lahko namestite namesto jedilnih listov (cenikov) v objektu ali zunaj njega.

2.4.3.2 Dodatni dohodki iz obstranske ponudbe

1. **Stalnost gostov:** to pomeni, da ko enkrat pridobite gosta, se bo ta stalno vračal v vaš gostinki obrat. Če bodo gosti k vam prišli enkrat več kot sicer, bo to pomenilo dvig realizacije med 15 in 50 % (Granberg 2003).
2. **Ugotovite, kaj si želijo gosti:** to lahko storite tako, da bodisi eksperimentirate z meniji in uvajate trendovske novosti sami, sprašujete goste po mnenju na ta način, da jim hrano oz. pijačo (ali druge storitve) dajete v pokušnjo, te novosti reklamirate preko zaposlenih, svetujete pravo kombinacijo hrane in pijače, premišljeno pristopite k sestavi ponudbe, vzpostavite partnerski odnos z dobavitelji, gostom storitve ne smete samo prodati, ampak jih morate za storitev navdušiti.
3. **Vključite zaposlene k oblikovanju ponudbe:** zaposlene seznanite, kaj pomeni povečana prodaja, kateri produkti predstavljajo največjo razliko v ceni, nagradite tiste zaposlene, ki so v določenem mesecu ustvarili največjo prodajo, spodbujajte jih, da vam dajo pobude za dopolnitev ponudbe, pridobite si njihovo pozornost, poskrbite, da bo proces med kontaktnimi in podpornimi službami potekal nemoteno.
4. **Izpostavite vašo ponudbo iz obstranskih dejavnosti:** dostikrat se zgodi, da prinaša obstranska ponudba boljše pokritje v ceni kot osnovna ponudba lokala. Zato je pomembno, da imate jasen pregled nad pokritjem in izpostavite tiste storitve (po katerih vas sicer gosti ne prepoznavajo), ki vam prinašajo največjo razliko v ceni. Pri tem ne gre za oddaljevanje od poslovnega modela, ampak za nadgradnjo. Lahko se poslužujete preizkušenih metod, kot so »vesele urice« (Happy Hour), »last minute«. Pomembno je le, da to ponudbo na ustrezen način izpostavite. Zato je pomembno, kakšnih pripomočkov reklamiranja se boste posluževali. Pomembno je tudi, da storitve ponujate drugače kot konkurenca in imate zato možnost postavitve standardov.
5. **Priprava in predstavitev promocijskih izdelkov/storitev:** pri pripravi promocijskih izdelkov morate biti zelo pazljivi in premišljeni. Potrebne je veliko truda in potrpljenja preden prvič ponudite novo ponudbo. Treba je paziti, kdaj se določeno ponudbo ponudi (ura oz. sezona), da bo imela največji učinek in bo pritegnila kritično število gostov.

2.5 Obvladovanje poslovnih partnerjev

V poslovnem svetu se najde precej goljufov. Tri pomembne točke, ki si jih morajo zapomniti vsi podjetniki in podjetnice, če ne želijo postati tarča lažnih podjetij, ki ne plačujejo, so naslednje („Koronavirus v poslovnem svetu: kakšne posledice prinaša in kako zmanjšati tveganje?“ 2020):

- Nove stranke je treba natančno proučiti – danes so goljufi tako premeteni, da morate biti vedno korak pred njimi. Če se vam porodi najmanjši dvom, je stranko vredno proučiti. Ali je naslov pravilen? Ali ima spletno stran?
- Pravilno izračunati njihovo bonitetno oceno – natančno proučite bonitetne podatke in bodite posebej pozorni na to, ali so se v podjetju v zadnjem času zgodile kake večje spremembe. Kdo sestavlja upravo? Ali je v preteklosti že prišlo do kakega stečaja?
- Obstoječe stranke pa pazljivo spremljati – raziskave Bisnode kažejo, da 80 odstotkov vseh kreditnih izgub povzročijo obstoječe stranke, zato je ključno spremljati tudi njihov položaj.

Poslovno tveganje lahko znatno optimizirate, če imate ob pravem času na voljo prave informacije. Z rešitvami, ki jih nudijo nekateri programi (npr. Bisnode³¹), lahko najdete nove stranke in spremljate pričakovane spremembe na trgu, kar je še posebno pomembno v turbulentnih časih. Nastavite si lahko obveščanje o blokadah podjetij, spremljate plačilni indeks in preverjajte, kako vaši partnerji plačujejo drugim poslovnim partnerjem, koliko povezanih podjetij je v lastniški mreži in kako so podjetja pripravljena na izredne razmere ter preverite, ali je podjetje objavilo stečaj, saj imate 90 dni časa, da terjatve prijavite v stečajno maso. Da bi zaznali goljufe in jim preprečili, da postanejo del portfelja vaših kupcev, so razvili rešitve za preprečevanje prevar.

³¹ <https://www.bisnode.si/>

2.6 Finančni kazalniki

Podrobno so finančni kazalniki opisani v prilogi 4. Tu bomo podrobneje opisali le točko preloma.

V slovenskem jeziku se za prag rentabilnosti uporablja tudi izraz točka preloma, ki pa mogoče ni ravno najboljši prevod angleškega izraza »breakeven point«. Ob angleškem izrazu si predstavljamo, da je nekaj (poslovanje konkretnega podjetja) doseglo tisti nenegativni prag v poslovanju. Medtem ko ima slovenski prevod točka preloma bolj nek negativni prizvok. Točka, kjer se poslovanje prelomi, nam prej da misliti, da mogoče podjetje ni več tako uspešno. Zato je najbrž boljše uporabljati izraz prag rentabilnosti. Nadaljnje bomo uporabljali oba izraza.

Osnovni obrazec za izračun praga rentabilnosti je:

$$TR = TC$$

TR..... Celotni prihodki

TC..... Celotni stroški

Točka preloma se torej pojavi takrat, ko so prihodki enaki stroškom, ko z danimi prihodki pokrijemo vse stroške.

3 OBLIKOVANJE PRVE VERZIJE POSLOVNE IDEJE

*Ne bojte se počasne rasti, bojte se ostati na mestu.»
(Kitajski pregovor)*

V vajah od 1 do 20 ste se analizirali in si postavili lastno vizijo in poslanstvo. Čas je, da oblikujete prvo verzijo ideje.

Za dosego ciljev se lahko poslužujemo naslednjih korakov:

1. izberi dejavnost,
2. izberi sektor,
3. izberi lokacijo,
4. izberi intervjuvanca,
5. zoži ciljno skupino,
6. izberi skupino uporabnikov (starost, spol, izobrazba, poklic, izvor ipd.),
7. uporabi lokalne organizacije in združenja,
8. strukturiraj vprašalnik,
9. izberi raziskovalno metodologijo (raziskava, internet, telefon ...),
10. poglobi vprašalnik,
11. terenska raziskava,
12. ugotovitve obdelaj in primerjaj ugotovitve s splošnimi ugotovitvami sekundarnih podatkov,
13. poišči drugačno stališče,
14. pridobi strokovne in notranje informacije (uporabi Guanxi).

V **1** vaji imate zbrane ideje. Izmed teh idej izberete eno, na kateri boste delali naprej lahko pa pripravite tudi novo (Vaja 65: Odločitev za poslovno idejo).

Vaja 65: Odločitev za poslovno idejo



Izmed idej, ki ste jih evidentirali izberite tisto za katero mislite da ima največ potenciala.

Čas za vajo: 15 minut

Metodologija podrobne raziskave:

1. uporabi socialna omrežja,
2. opravi ulično raziskavo,
3. opravi elektronsko raziskavo,
4. prosi za nasvet strokovnjaka,
5. opravi osebne intervjuje,
6. opravi priložnostno raziskavo,
7. preglej sekundarne vire,
8. analiziraj ugotovitve,
9. opravi revizijo ugotovitev,
10. testirajte cene,
11. testiraj produkt,
12. preveri izkušnje,
13. izvedi podrobno anketiranje,
14. uporabi metodo skritega kupca,
15. izvedi telefonsko raziskavo,
16. izvedi fokusne skupine.

Sedaj je čas, da svoje kompetence na novo osvetlite z vidika izbrane poslovne ideje (Vaja 66: Rangiranje).

Vaja 66: Rangiranje



Preden napravite spodnjo vajo se vrnite k začetnim vajam od 3 do 20 in dopolnite rang II. Z vidika poslovne ideje, saj vam bo pomagal indentificirati prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Čas za vajo: 15 minut

Sedaj, ko veste, kakšna bo vaša poslovna ideja in kje boste poslovali, ocenite v kakšnem okolju bo poslovala vaša organizacija (Vaja 67: Poslovanje v okolju).

Vaja 67: Poslovanje v okolju



Napiši, v kakšnem okolju bo delovalo tvoje podjetje.
Pri tem si pomagajte s teorijo predstavljeno v prejšnjem poglavju.

Čas za vajo: 5 minut

Kakšno strategijo glede na okolje boste zavzeli (Vaja 68: Zavzetje strategije glede na okolje)?

Vaja 68: Zavzetje strategije glede na okolje



Katero strategijo boš zavzel (konkretno)?

Čas za vajo: 5 minut

Sledi vaja, ko morate izdelati SWOT analizo vaše poslovne ideje (Vaja 69: SWOT analiza).

Vaja 69: SWOT analiza



Napiši analizo SWOT svoje poslovne ideje.

Čas za vajo: 15 minut

Prednosti

Slabosti

Priložnosti

Nevarnosti

Sledi vaja, ko morate izdelati analizo vaše poslovne ideje (Vaja 70: Potrfolio matrika) glede na konkurente, ki jih lahko pričakujete.

Vaja 70: Potrfolio matrika



Oceni, če lahko, svoje ključne konkurente in njihov tržni delež ter vriši v diagram.

Čas za vajo: 15 minut

Visok relativni tržni delež/visoka rast trga	Nizek relativni tržni delež/visoka rast trga
Visok relativni tržni delež/nizka rast trga	Nizek relativni tržni delež/nizka rast trga

Razišči, kdo so tvoji tekmeči³² in kaj boš naredil, da ti ne bo potrebno neposredno tekmovati z njimi (Vaja 71: Tekmeči).

Vaja 71: Tekmeči



Rangiraj jih po pomembnosti (1 najpomembnejša).
Napiši, kaj si pripravljen narediti, da ti ne bo treba tekmovati z njimi.
Čas za vajo: 5 minut.

	Kdo so moji tekmeči?	Rang	Kaj sem pripravljen narediti, da mi ne bo treba tekmovati z njimi?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

³² Tekmeči so vsi, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, kot bi ti želel.

Sledi vaja, ko boste opredelili poslanstvo vašega podjetja (Vaja 72: Poslanstvo podjetja).

Vaja 72: Poslanstvo podjetja



Definiraj poslanstvo tvojega podjetja.

Čas za vajo: 15 minut

This image shows a full page of blank white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Kako bi opredelili vizijo vašega podjetja, ki je slika prihodnosti organizacije (Vaja 73: Vizija Podjetja).

Vaja 73: Vizija Podjetja



Definiraj vizijo svojega podjetja.

Čas za vajo: 15 minut

[illegible]

Ta del zaključujemo s strateškimi cilji, ki si jih zastavite za vaše podjetje (Vaja 74: Strateški cilji).

Vaja 74: Strateški cilji



Definiraj svoje strateške cilje v podjetju.

Čas za vajo: 15 minut

[illegible]

Tako!. Sedaj ste opravili prvi del naloge. Imate nek grob obris, kaj bi želeli početi in na kakšen način. To boste skozi nadaljnje faze še dopolnjevali.

4 DO POSLOVNE IDEJE V OKVIRU ŠTUDIJA

*»Raje si prižgi svečo, kot da se pritožuješ nad temo.«
(Kitajski pregovor)*

V kolikor boste svojo poslovno idejo nadgrajevali iz osnovne v diplomu, so vam namenjena ta navodila. To poglavje je torej namenjeno lažšanju dela študentov in mentorjev in ne zamenjuje navodil za pripravo nalog na fakulteti. Ostali, ki ste podjetniki to poglavje preskočite in se usmerite v delo na vaši poslovni ideji po drugih metodah. Pomagajte si s teoretičnim delom in z že izvedenimi vajami in jih samo dopolnite skladno z navodili.

Kako ta navodila lajšajo delo vsem udeleženi v procesu diplomiranja?

- Študenti lahko s pomočjo dovolj podrobnih vprašanj prej prične s pisanjem, brez pretiranega uvodnega iskanja in razmišljanja, kako začeti s pisanjem naloge.
- Na vprašanja lahko odgovarjate v poljubnem vrstnem redu, jih sproti dopolnjujete in popravljate, ne da bi bila pri tem prizadeta struktura naloge.
- Študenti lahko s pomočjo postavljenih (pod)vprašanj hitreje razumete in sprejmete zahtevano strukturo naloge.
- Študenti, ki imate še druge obveznosti, lahko svoje delo pri nalogi razdelite na več krajših časovnih enot in niste odvisni npr. od večdnene dopusta, da bi lahko napredovali pri pisanju naloge.
- Študenti se usposobite za poročanje o predmetih in raziskavah po načelih IMRAD. Pristop, ki je dokaj univerzalen, boste lahko koristno uporabljali tudi kasneje v poklicu, ko boste morali sestaviti poročilo oziroma informacijo o npr. novi poslovni možnosti.
- Mentorji bodo lažje in hitreje preverili, kako so kandidati upoštevali navodila za pisanje nalog.
- Ocenjevalci nalog bodo imeli jamstvo, da ste mentorji po enotnih merilih preverili nalogo upoštevanje navodila za pisanje nalog.

Priporočamo vam, da svojo nalogo uredite po IMRAD shemi. To še posebej velja, če ste na podiplomskem študiju. Ta shema je koristna tudi, če oblikujete poslovno idejo, le da jo morate temu ustrezno prilagoditi.

I. (A) IMRAD-shema poročanja o rezultatih raziskav (The Writing Center b. d.)

Shema se je do danes uveljavila že v veliko vedah. Njena prednost je, da poenoti pristop v poročilih tako, da so rezultati in ugotovitve avtorjev kar najbolj pregledne. Shemo sestavljajo pojmi:

Naslov

A - Abstract (IZVLEČEK/POVZETEK – lahko je razlika izvleček kot abstract, povzetek pa summary).

I – Introduction, UVOD

V tem delu se opiše problem oziroma predmet, vprašanje, ki se bo raziskovalo. Predstavi se, kaj o njem že vemo – to je zapisano v literaturi in virih, ki jih boste uporabili.

M – Method, METODA

V nalogah, kjer boste preučevali problem s pomočjo kvantitativnih podatkov, bo ta del vseboval opis, katere podatke boste uporabili in kako jih boste uporabili za preverjanje vaših trditev oziroma hipotez – torej, na kakšen način boste uporabili podatke v vaših izračunih. Utemeljili boste izbor metode z argumenti. Če bo vaša naloga obdelovala problem s pomočjo kvalitativne analize, boste v tem delu opisali, na kakšen način boste soočili, razvrstili ali kako drugače obdelali različna spoznanja in mnenja o problemu, ki ga raziskujete.

R – Research, RAZISKAVA

Glavnino tega dela predstavlja za kvantitativno raziskavo uporaba oziroma izračun na osnovi podatkov. Sem sodi tudi razlaga tabel v številčnem smislu, npr. katere vrednosti so se pokazale kot večje oziroma pomembnejše od drugih oziroma kaj je moč ugotoviti že iz grobega pregleda podatkov. Pri kvalitativni raziskavi boste v tem delu obdelali in razvrstili različne avtorje, poglede, teorije.

A – Analysis, ANALIZA

V tem delu boste s stališča vaše teme analizirali dobljene rezultate izračunov (kvantitativna raziskava) oziroma primerjali ugotovljena dejstva in stališča avtorjev preko ciljev in tez (trditve), ki ste jih postavili na začetku raziskave (kvalitativna raziskava). Na tej osnovi boste poskušali vaše hipoteze oz. trditve tudi preveriti.

D – Discussion, RAZPRAVA

Sem sodijo zaključne ugotovitve in spoznanja vašega dela. Razviden mora biti vaš prispevek k znanju ali praksi na izbranem področju. Skozi ugotovitve boste komentirali prakso, ki jo poznate, ekonomsko politiko države ali poznano politiko podjetij. Prednost predstavlja soočenje vaših ugotovitev s pogledi drugih avtorjev in izpostavitve prednosti ter pomanjkljivosti vaše raziskave. Poglavlje zaključite s predlogi za ukrepanje in s predlogi za nadaljevanje raziskav izbranega problema.

Najboljša vaja je vaja na primerih (Vaja 75: IMRAD).

Vaja 75: IMRAD



Najdite primer članka, ki je napisan po IMRAD shemi ter opisuje poslovno idejo in ga komentirajte.

Navedene pojme razgradite na posamezna vprašanja, ki jih boste uporabili za pisanje vaše naloge. Pomembno je, da na začetku v besedilo naloge vstavite celo vprašanje ter ga ustrezno oštevilčite. Oštevilčenje boste zbrisali, ko vam bo to svetoval mentor. Pred oddajo naloge boste skupaj z mentorjem opredelili poglavja in podpoglavja. IMRAD-shema na zunaj ne bo več vidna, jo bo pa bralec prepoznal iz razvijanja argumentov v vaši nalogi.

Da vam bo lažje, vam bomo nanizali nekatera možna vprašanja, ki jim boste sledili. Kasneje lahko ta vprašanja preuredite v podnaslove.



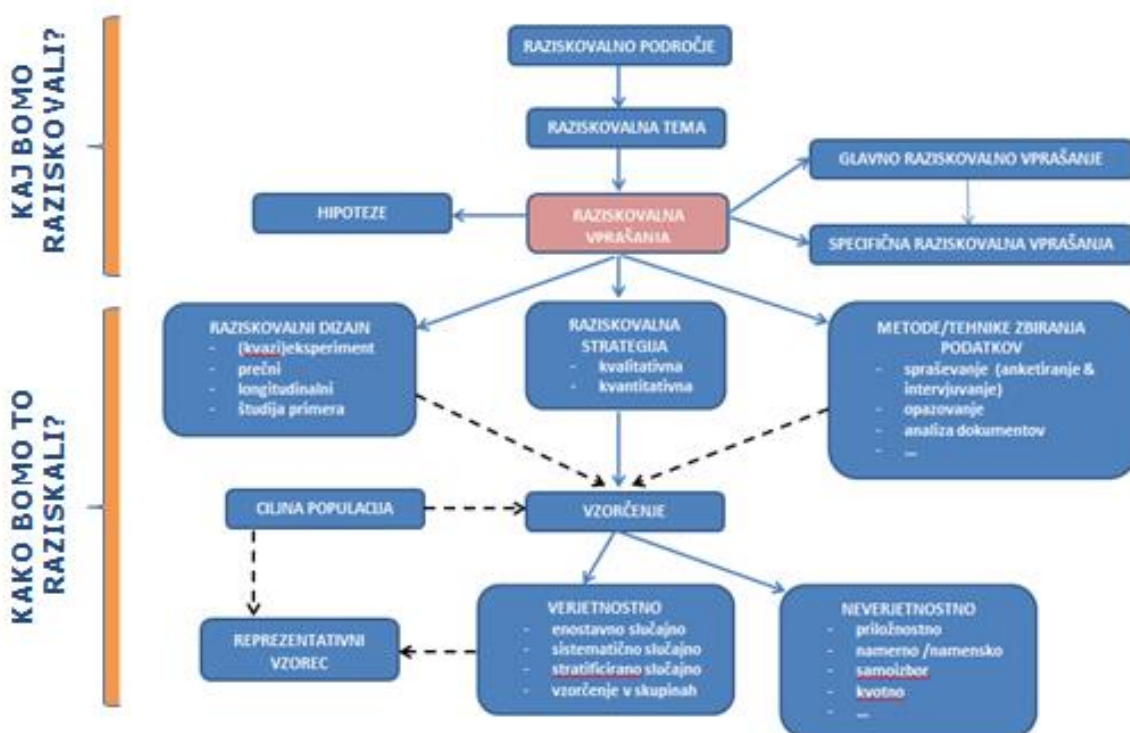
Dobra praksa

Vsak od nas ima svoj način pristopanja k pisanju poročila o raziskavi. V primeru, ko imamo poleg študija še druge zadolžitve, bi vam lahko pomagali naslednji koraki:

1. Začnite s pisanjem tukaj in zdaj: v datoteko z ustreznim imenom vnesite vse zahtevane sestavne dele: glavo fakultete, naslov, vaše ime in ime mentorja, naslove, kot so: povzetek ter navedeno shemo 22-ih vprašanj (skupaj s podvprašanji). Na koncu takoj dodajte seznam literature in virov in ga sproti dopolnjujte.
2. K posameznim vprašanjem vpisujte odgovore, ki jih že poznate, ostalo boste naredili kasneje! Tako ravnajte sproti.
3. Začnite z literaturo, ki vam je dostopna, ne glede na to, na kateri del naloge se nanaša – vpisujte spoznanja kot odgovore na posamezna vprašanja. V prvi fazi ni potrebno, da je besedilo pri posameznih odgovorih na vprašanja že povezano kot celota.
4. Takoj ko vzamete v roke literaturo, iz katere vam lahko koristi vsaj ena misel, jo najprej vnesite v seznam literature in nato uporabite v nalogi.

5. Priporočljivo je čim prej sprejeti odločitev o metodi (pri kvantitativni strategiji – izračunavanja), podatkih in začeti delati na izračunih. To dokončajte najprej. Ostale dele (tudi uvod, diskusijo itd.) boste dokončali kasneje.
6. Ko boste odgovorili vsa vprašanja iz tega priročnika, oblikujte misli in zapis v smiselno in povezano celoto, še enkrat preglejte, če ste upoštevali navodila in če niste ničesar izpustili. Nato nalogo (še zmeraj označeno s številkami vprašanj) pošljite mentorju v pregled.

Nekaj usmeritev glede metodoloških konceptov lahko najdete v spodnji sliki (Slika 37: Shema metodoloških konceptov).



Slika 35: Shema metodoloških konceptov

4.1 Začnimo z dispozicijo

4.1.1 Izbira teme

Prvi korak do vsake naloge je izbira teme. Prepričani smo, da jo imate vsaj okvirno že zamišljeno. Tisti, ki ste že pri pripravi seminarских nalog razmišljali, s katero temo in poslovno idejo zaključiti študij, vam bo odločitev zagotovo lažja. Tisti, ki šele začnete s pripravo prvih nalog, pa je pomembno, da želite o tem razmišljati čim prej. Izberite temo, ki vas zanima. Predvsem temo, ki vam je dobro poznana, o njej veliko veste in boste lahko našli dovolj relevantne literature. To vam bo dalo dodatno motivacijo ter boste nalogo z velikim zanimanjem in veseljem tudi pripravljali. Zaželeno je, da raziskujete nekaj, kar bo lahko jutri vaša poslovna priložnost.

Željeno temo najprej uskladite z nosilcem predmeta ali mentorjem, nato pa se lotite nadaljnega načrtovanja naloge. Svoj načrt na koncu tudi ustrezno strukturirajte in tako pridete do dispozicije. Dispozicija je torej načrt vaše naloge, ki ima strukturo, kakršno zahteva Pravilnik v vaši ustanovi.

4.1.2 Načrtovanje naloge

Pri načrtovanju si boste odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kaj me o izbrani temi zanima in kaj želim raziskati?
- Kaj je o tem že raziskanega in kaj je napisanega? Na katerih strokovnih delih bom utemeljil-a svojo raziskavo?
- Ali lahko opravim raziskavo?
- Čemu oz. s kakšnim namenom bom to raziskoval-a?
- Kaj bo rezultat moje naloge?
- Kako bom to izvedel-a? Katero pot bom izbral-a, da bom dosegel-a zastavljene cilje?
- Koliko časa bom potreboval-a za posamezno fazo in kdaj jo bom izvede-a? (Ta del pripravite zase in za mentorja, vendar ne gre v oddano dispozicijo.)
- Ali lahko dobim dovolj najnovejših virov?



Dobra praksa

Pri načrtovanju naloge ste lahko zelo izvirni. Pomagajte s skicami, miselnimi vzorci, zapiski, tehnikami ustvarjalnega razmišljanja ipd. Shranite jih, da jih boste lahko tudi še kasneje pogledali.

Vaš načrt bo torej vaš unikat. Formalno strukturo bo dobil, ko ga boste prenesli v dispozicijo, ki bo tudi končni rezultat vašega načrtovanja.

4.1.3 Čemu je namenjena dispozicija?

Dispozicija je v prvi vrsti namenjena vam, da si naredite natančen in strukturiran načrt za svojo nalogo. V dispoziciji mora biti zato vse zelo jasno definirano. V kolikor si v fazi dispozicije vsega ne razjasnimo, se lahko potem pri pripravi naloge pojavijo težave. Dobra dispozicija je že pol naloge. Smiselno je, da že v času izdelave dispozicije zberete in naštudirate literaturo ter pripravite anketni vprašalnik, v kolikor se boste odločili za raziskavo. Ko je vaša dispozicija (torej vaš načrt) dobro pripravljena, jo skupaj s prijavo teme oddate na Komisijo za študijske zadeve. Oddaja je postranska zadeva, saj je dispozicija ključna za vas, da boste lahko brez težav in v planiranem času pripravili nalogo.



Pomembno

Naloga je samostojno strokovno in raziskovalno delo študenta, ki mora vsebovati tudi izviri prispevek študenta (lahko je to model, predlog rešitev, ipd.). To je ovrednoteno kot vaša dodana vrednost.

4.1.4 Kje začeti



Pomembno

Odločiti se morate, ali boste pisali v prvem sklonu ednine (raziskoval sem) ali v prvem sklonu množine (raziskovali smo). Oba pristopa sta, če ste edini avtor, pravilna, le upoštevati jih morate dosledno.

4.1.4.1 Literatura

Ko ste izbirali temo, ste že pregledali nekaj relevantne literature. Zdaj je čas, da temeljno literaturo tudi preštudirate. Na začetku vam bo prebiranje literature v pomoč, da boste izbrano temo po potrebi še zožili, v nadaljevanju pa vam bo služila za strokovno utemeljitev vaše raziskave. Utemeljitev raziskave je ključni del dispozicije, s katerim dokazujete smiselnost raziskave.

Teoretični del je tesno povezan tudi z aplikativnim delom. V njem si nastavimo dejavnike, ki jih moramo skozi raziskavo opazovati, preveriti, izmeriti. Tudi vprašalnik za raziskavo vedno pripravimo na osnovi proučene literature in nikoli po občutku. Če je le možno, izhajamo iz že preizkušenih vprašalnikov, saj bomo tako imeli več možnosti za primerjavo naših ugotovitev s predhodnimi raziskavami. Nekaj primerov povezav do anketnih vprašalnikov smo zbrali v virih. Vse mora imeti svoje temelje v teoriji, zato smo v stiku z literaturo med celotnim potekom raziskave, še posebej pa se nanjo opiramo v fazi priprave raziskovalnega načrta oziroma dispozicije in kasneje pisanja teoretičnega dela naloge. Delo z literaturo spremlja pripravo naloge v vseh fazah.



Pomembno

Tu ne navajamo vseh usmeritev za literaturo, saj je to opisano v posebnem poglavju.

Pri študiju literature poiščite **relevantno literaturo** – to so različne **strokovne** publikacije, raziskave, analize, študije, poslovni načrti, tržne raziskave, baze podatkov ...

Izbirajte aktualno in **novejšo** literaturo – večji del (2/3) literature naj ne bo starejša od 10 let. Vsaj 1/5 pa je zaželeno, da je novejša od treh let. Poskušajte vključiti tudi dela vaših kolegov in profesorjev s fakultete. A to je zgolj naše priporočilo, ki bo zagotovo pripomoglo, da bo vaš izdelek na koncu drugačen in boljši od sorodnih izdelkov.

V fazi načrtovanja naloge vam bo iskanje in branje raznih knjig vzelo preveč časa, zato pridejo najbolj v poštev **strokovni in znanstveni članki, ki jih najdete na spletu** v različnih bazah podatkov (povezava v Medijskem kotičku). S članki boste hitro dobili pregled nad obstoječimi teorijami in raziskavami z obravnavanega področja.

Ko ste dobili relevantne članke in vire, poiščite originalne vire in se prepričajte o tem, ali so bili pravilno povzeti. Velikokrat se zgodi da so originalni viri citirani napačno. Zato poiščite **primarne vire** – izvirne. To pomeni, če npr. v članku avtorja Svetlika najdete misel ali definicijo Možine, poiščite izvirni članek Možine. Poglejte, če je v njem mogoče še kaj uporabnega za vašo nalogo ter navedite Možino in ne Svetlika.

Raziščite, kateri so ključni **avtorji** s tega področja, preglejte **glavne teorije**, poiščite **pretekle raziskave** (kaj je bilo že raziskano, kaj je ostalo odprto, kakšne metode in tehnike so bile uporabljene).

Teorije oblikujte v tabele, slike ipd., saj vam bo tako olajšalo kasnejšo interpretacijo.



Dobra praksa

Med prebiranjem literature si sproti pišite povzetke ugotovitev določenih avtorjev, raziskav, misli, definicije ... najboljše kar v »ogrodje« za nalogo. Bodite pozorni, da res uporabljate zadnje napotke za izdelavo. Tako kot povsod se namreč tudi ti dopolnjujejo. S tem boste imeli trojno korist. Ker boste že na začetku dobro poznali teorijo, boste lažje pripravili svoj raziskovalni načrt, spotoma bo že nastalo 15–20 strani teoretičnega dela za nalogo (ne bo seveda še v celoti strukturirano in med seboj povezano, bo pa že dobra osnova). Če boste pri tehnikah izbrali vprašalnike ali ankete, boste hkrati z dispozicijo že lahko oblikovali tudi prvi osnutek vprašalnika. Pazite le, da boste ustrezno navajali vire, da se vam kasneje ne bo dogajalo, da boste imeli zbrane odlične misli, ne boste pa več vedeli, čigave so.



Pomembno

Wikipedija, blogi na spletu, dnevno časopisi in druge poljudne objave **NISO** relevantni viri za strokovno pisanje.

Relevantne strokovne in znanstvene članke najdete

SCIENCEDIRECT (dostopen v NUK-u, članice Univerze Ljubljana (UL)):

<http://www.sciencedirect.com/>

EBSCOHOST (dostopen v NUK-u, članice UL):

http://home.izum.si/izum/ft_baze/eifl_direct.asp

PROQUEST (dostopen v NUK-u, članice UL):

http://home.izum.si/izum/ft_baze/proquest.asp

SCOPUS (dostopen na NU, dostopen v NUK-u, članice UL):

<http://www.scopus.com/search/form.url>

WOS (dostopen v NUK-u, članice UL):

http://home.izum.si/izum/ft_baze/wos.asp

SPRINGERLINK (dostopen na NU, dostopen v NUK-u, članice UL):

<https://link.springer.com/advanced-search>

SAGE (dostopen na NU, dostopen v NUK-u, članice UL):

<https://journals.sagepub.com>

BASE (prosto dostopen):

<https://www.base-search.net/Search/Advanced>

DOAJ (prosto dostopen):

<http://www.doaj.org/>

CEEOL (prosto dostopen):

<http://www.ceeol.com>

GOOGLE SCHOLAR (uporabljajte bolj izjemoma, je dostopen od povsod)

<http://scholar.google.si/>

Več o virih in navajanju virov bomo navedli v posebnem poglavju.

4.1.4.2 Bodite pozorni na metodologijo

Kaj je metodologija? Metodologija je znanost, ki si kot vse druge znanosti prizadeva metodično priti do sistematično izpeljanih, urejenih in dokazljivih spoznanj (vir: SSKJ), in sicer gre pri metodologiji za spoznanja o tem, kako naj bi se raziskovalo.

Študent mora metodologijo raziskovanja **dobro obvladati**. Vsi, ki je še ne poznajo, imajo v času študija tudi možnost, da jo spoznajo in osvojijo metode družboslovnega raziskovanja. Če ocenjujete, da ste glede znanja o metodologiji nekoliko šibki, svoje znanje **obnovite preden se lotite načrtovanja**. Obstaja precej knjig in priročnikov na to temo o metodologiji.

V kolikor se boste odločili za kvantitativno raziskavo, bo potrebno tudi nekaj znanja o statističnih analizah, ki pa ste ga tekom dosedanjega študija skoraj gotovo že dobili. Pregled zapiskov bo zelo dobrodošel, drugače pa pobrskajte po kakšni literaturi s tega področja.



Pomembno

Brez dobrega znanja o metodologiji pri končni nalogi ne gre.

Naj prišepnem, da se na zagovoru glavna vprašanja nanašajo prav na metodologijo.

4.1.5 Kaj torej je dispozicija naloge

Dispozicija je formalna oblika vašega raziskovalnega načrta. Vsebovati mora vse elemente, ki jih zahteva Pravilnik o diplomiranju. Elementi morajo biti čimbolj jasno in konkretno opredeljeni.

Ti elementi si:

1. Delovni naslov naloge.
2. Opredelitev problema raziskave in teoretičnih izhodišč.
3. Namen in cilji naloge.
4. Predvidene metode za doseganje ciljev naloge.
5. Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.
6. Motiv študenta za obravnavano tematiko.
7. Predvidena členjenost vsebine – kazalo.
8. Seznam predvidene literature in virov.

Dolžina dispozicije je različno omejena. Bolj kot sama dolžina le-te je pomembno, da so vključeni vsi elementi. Tako lahko mentor in somentor ter kasneje komisija za oceno dispozicije hitro razbere ključne odgovore, na katere mora odgovoriti študent pri izdelavi dispoziciji. V kolikor boste sledili IMRAD shemi, bistveno lažje in bolj pregledno.



Dobra praksa

V Cobissu imate dostop do že zaključenih nalog vaših kolegov. Poglejte si katero od teh nalog, da boste dobili širšo sliko in občutek, kako naj bi vaš izdelek na koncu izgledal. Seveda je vsaka naloga unikat; različne so teme, različne so raziskovalne metodologije in tehnike, različni so stili pisanja. Ne glede na to je pogled v že izdelano nalogo za vas lahko odlična orientacija. Poskušajte nadgraditi in ne prepisovati, kar so predhodniki že raziskali. Predvsem bodite dosledni pri navajanju virov.

4.1.5.1 Delovni naslov naloge

Naslov mora odsevati končno vsebino naloge, kar pomeni, da ne sme biti presplošen. V času priprave dispozicije je potrebno naslov dokončno definirati. Po odobritvi na komisiji je namreč naslov možno spremeniti le z oddajo prošnje na komisijo, v kateri je potrebno navesti utemeljen vzrok za spremembo naslova. To vam kasneje zakomplicira nadaljnji postopek. Izjema je lahko naslov, sestavljen iz naslova in podnaslova. Vsekakor naj ne bo daljši od deset besed.



Pomembno

Dispozicija je napisana v prihodnjiku!

4.1.5.2 Opredelitev problema raziskave in teoretičnih izhodišč

V tem delu odgovarjate na vprašanja:

- Kaj me o izbrani temi zanima in kaj želim raziskati?
- Kaj je o tem že raziskanega, kaj je napisanega in na katerih delih bom utemeljil-a svojo raziskavo?

Kot odgovor na ta vprašanja boste prikazali obravnavano problematiko, definirali problem in predstavili teoretična izhodišča.

Kaj je potrebno narediti:

- Preučite potrebno temeljno relevantno literaturo glede izbrane teme.
- Na podlagi tega najprej opišite problematiko, ki je pritegnila vašo pozornost, in pojasnite, zakaj vas to zanima.
- Predstavite problem – kaj konkretno vas v okviru te problematike zanima, kaj še ni znano in boste v nalogi poskušali ugotoviti na nov način.
- Prikažite teoretična izhodišča, s katerimi boste svojo raziskavo utemeljili in jo umestili v širši kontekst. Predstavite glavne teorije in avtorje s tega področja, prikažite, kaj je o obravnavanem problemu že znanega, kaj so drugi avtorji že raziskali in kaj so ugotovili – s tem postavite temelje svoji raziskavi. Če boste izvajali kvantitativno raziskavo, si v teoretičnih izhodiščih pripravite tudi temelje za pripravo vprašalnika (prvi osnutek vprašalnika boste že priložili k dispoziciji).
- Tu tudi v največ dveh stavkih opišite, v katero področje se umešča dispozicija.

Bodite pozorni na pravilno navajanje virov. V pomoč naj vam bosta dokumenta:

- Navajanje virov in citiranje ter
- Navodila za pripravo pisnih nalog na posamezni ustanovi.



Dobra praksa

Bodite pozorni na HOK (horizontalne ocenjevalne kriterije). Ne povzemajte celih stavkov, ampak poskušajte misli sintetizirati in vključevati vaše kritično razmišljanje.
Npr. Če ...

4.1.6 Namen in cilji naloge

V tem delu odgovarjate na vprašanja:

- Čemu oziroma s kakšni namenom bom to raziskoval-a?
- Kaj bo rezultat moje naloge?



Pomembno

Namen: V namenu pojasnite, kaj želite s svojo nalogo doseči ter komu ali čemu boste s tem koristili oziroma k čemu bo vaša naloga doprinesla.

Kot odgovor boste definirali problem in cilje vaše naloge.



Dobra praksa

Primer opredelitve namena:

Namen naloge je prispevati k boljšemu poznavanju področja novih poslovnih procesov, odnosov in modelov, ki jih s skupnim imenom poimenujemo ekonomija delitve. Na podlagi teoretičnih izhodišč in rezultatov raziskave ter sekundarne analize podatkov bom podal konkretne predloge, katere poslovne procese ali modele bi bilo mogoče vpeljati v slovensko podjetniško prakso, saj ima vsako okolje svoje specifičnosti in ga ne moremo preprosto prenesti iz tujega okolja. Rezultati raziskave bodo omogočili tudi nadaljnje raziskovanje področja ekonomije delitve.



Pomembno

Cilji: Pri opredelitvi ciljev gre za postavitev več vmesnih ciljev, rezultatov posameznih korakov, ki nam bodo pomagali priti do končnega cilja. Glavni cilj torej razdelimo na več korakov. Priporočam, da cilje zapišete v obliki alinej.

Primer opredelitve ciljev:

Cilji naloge so:

- izdelati poslovno vzdržen poslovni načrt;
- pregledati literaturo (v okviru problemskega konteksta naloge tudi s področja kadrovskega managementa) in koncept psihološke pogodbe predstaviti kot relevanten faktor prepričevalnega vpliva na razvoj sodobne kadrovske funkcije (v kolikor je to teoretska naloga in boste iz teorije izpeljali kakšen nov model ali koncept, sicer pa to ne more biti cilj);
- presoditi obstoječe rešitve možnih napredovanj v podjetju;
- na podlagi vprašalnika, ki ga je razvila Renata Mihalič (Mihalič, 2007, str. 36–38) in je priloga te dispozicije, opredeliti prevladujoče oblike psiholoških pogodb na nivoju podjetja kot celote, posameznih delovnih področij oziroma oddelkov ter na nivoju generacijskih skupin;
- pridobiti osnovni gradnik nadaljnjih HRM praks, spoznati zaposlene z vidika psiholoških pogodb;
- preko rezultatov nakazati pomembnost ukvarjanja z zaposlenimi kot individuumi;
- na podlagi rezultatov in ob zavedanju omejitev, ki izhajajo iz obstoječe organizacijske strukture podjetja ter njegovega plačnega sistema, poiskati in predlagati konkretne rešitve za izboljšanje področja napredovanja po posameznih oddelkih ter generacijskih skupinah v opazovanem družinskem podjetju.

4.1.7 Raziskovalni koncept

Predvidene metode za doseganje ciljev naloge (raziskovalni koncept) – vključno z raziskovalnimi vprašanji, (hipo)tezami, pristopi, metodami, tehnikami, analizo, itd.

V tem delu boste odgovorili na vprašanja:

- Kako bom dosegel-a svoj cilj?
- Katero pot bom izbral-a, da bom dosegel-a zastavljene vmesne cilje in končni cilj?

V tem delu izberete poti do svojega cilja in jih povsem natančno načrtate (oblikujete raziskovalna vprašanja, (hipo)teze, izberete metode in tehnike raziskovanja, določite populacijo, način vzorčenja in vzorec, pri tem upoštevate preverljivost in etičnost).

V tem delu potrebujete dobro znanje o metodologiji.



Pomembno

Potreben je razmislek ali je raziskava izvedljiva. Včasih imamo dobro idejo, a raziskava ni izvedljiva ali pa je izvedljiva, vendar ne za vašo nalogo (mogoče bi potrebovali več ljudi, veliko finančnih sredstev ipd.).

Odločite se za takšno raziskavo, ki je za vas izvedljiva.

4.1.8 Ali bom operiral z raziskovalnimi vprašanji ali z hipotezami

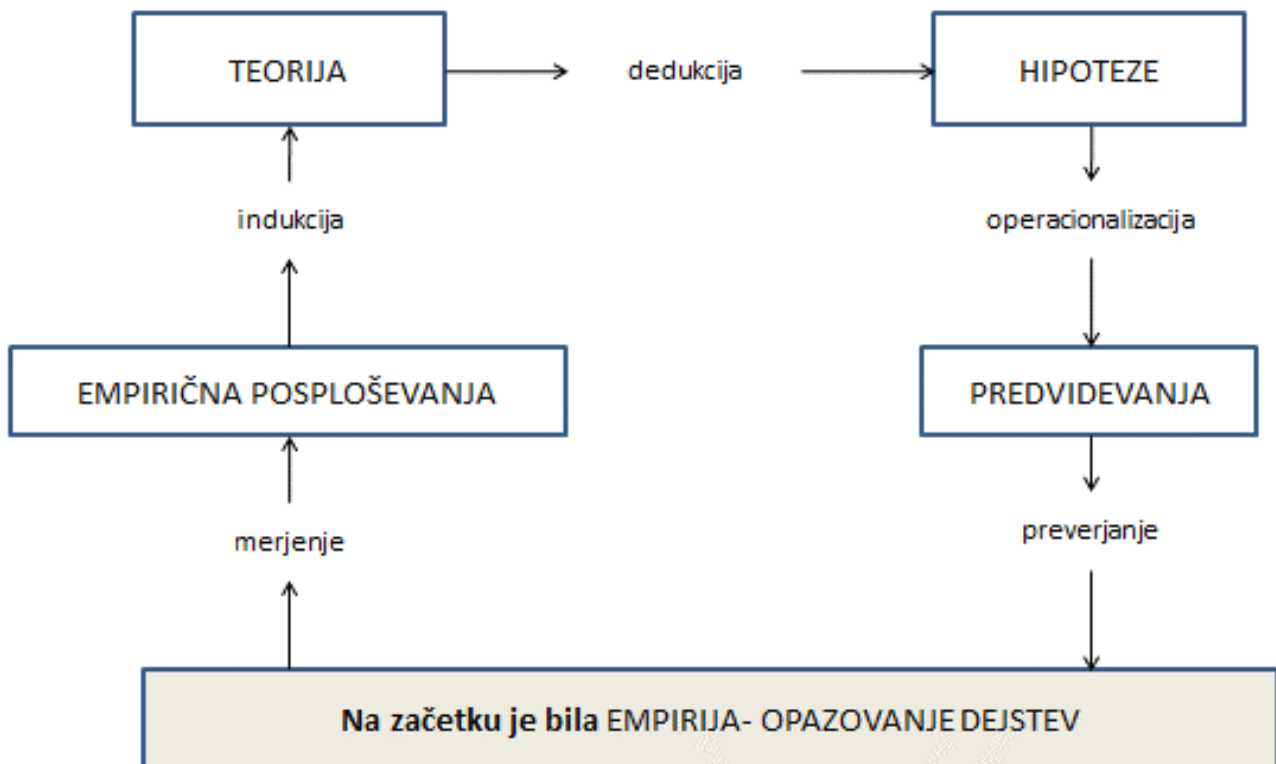
Odločitev, ali boste imeli raziskovalna vprašanja ali (hipo)teze, je vaša. Predlagamo, da nimate obojega, saj se potem izgubi preglednost.

Hipoteze postavite, če izhajate iz znane teorije, ki jo preverjate.

Teze postavite, v kolikor je raziskava plod vašega dela in predvidevanj.

Za lažjo orientacijo v nadaljevanju navajamo dva temeljna pristopa k raziskovanju.

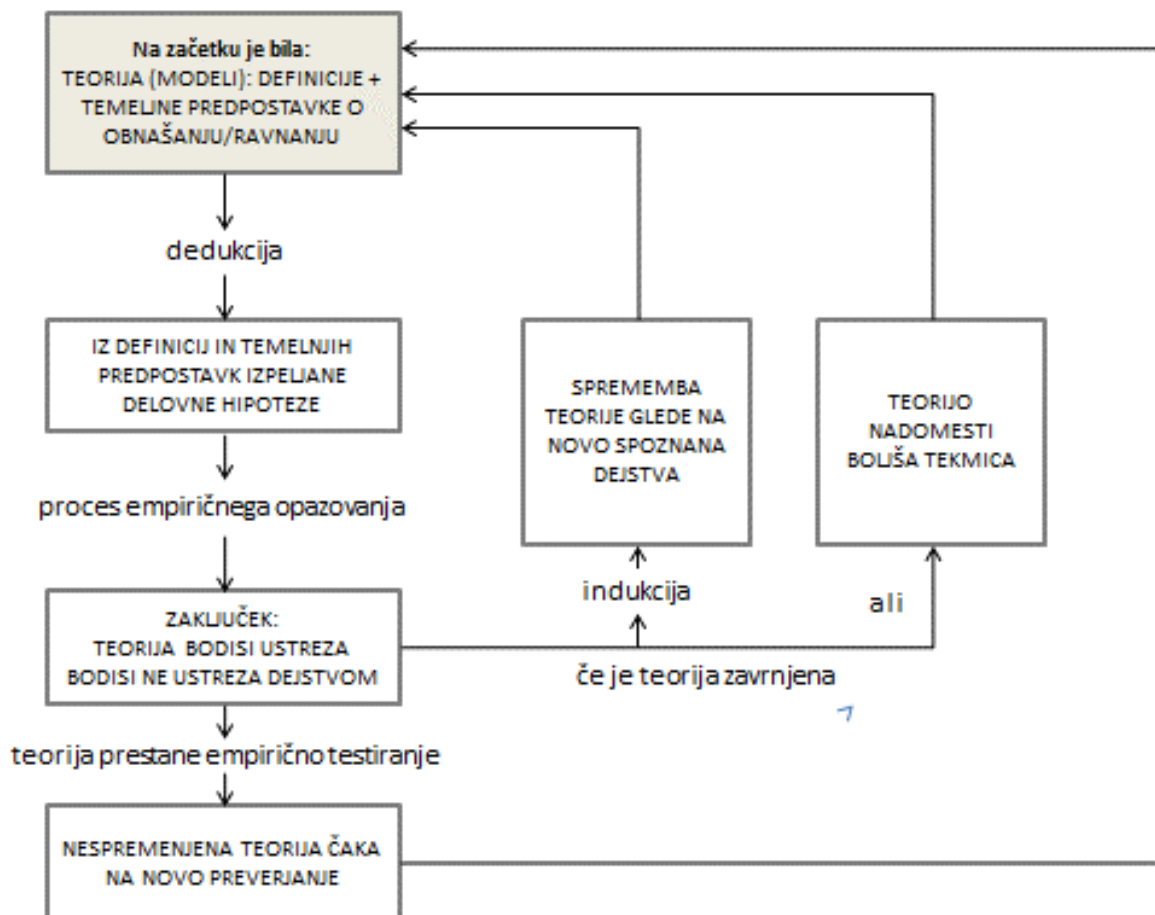
Pri induktivnem pristopu (Slika 36: Induktivni pristop k znanstvenemu raziskovanju) ni bilo teorije in jo postavite vi ter jo preverite. Ta pristop je primeren, v kolikor imate intervjuje.



Vir: Hollis 1994, 63 v Bučar in drugi 2000, 15.

Slika 36: Induktivni pristop k znanstvenemu raziskovanju

Pri deduktivnem pristopu (Slika 37: Deduktivni pristop k znanstvenemu raziskovanju) izhajate iz že znane teorije, ko želite potrditi oziroma postaviti novo.



Vir: Hollis 1994, 60 v Bučar in drugi 2000, 13.

Slika 37: Deduktivni pristop k znanstvenemu raziskovanju

Sami se odločite, kateri pristop boste uporabili. Vse je odvisno, kaj boste raziskovali in na kakšen način.

4.1.8.1 Raziskovalna vprašanja

Ni raziskave brez raziskovalnega vprašanja!

Kaj je tisto, kar me konkretno zanima? Kaj bom poskušal-a s svojo raziskavo ugotoviti? S čim bom upravičil raziskovanje?

Oblikujemo glavno raziskovalno vprašanje. Za pomoč si lahko oblikujemo tudi nekaj specifičnih, ki izhajajo iz glavnega. Vsekakor vam svetujemo, da se pri raziskovalnih vprašanjih ne zapletate in jih poskušate oblikovati tako, da so čim bolj jasna.



Dobra praksa

Primeri raziskovalnih vprašanj:

Glavno raziskovalno vprašanje:

- Kakšno je stanje organizacijske klime in zadovoljstva, ki vlada v posameznih poslovnih enotah podjetja ter ugotoviti, ali podjetje učinkovito zadovoljuje potrebe in pričakovanja zaposlenih?

Specifična raziskovalna vprašanja:

- Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v našem podjetju?
- Katera dimenzija oziroma kateri dejavnik ima največji vpliv na pozitivno organizacijsko klimo v podjetju?
- Kateri dejavnik ima največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih?

- Kakšna je razlika v organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih med posameznimi poslovnimi enotami v družbi?

4.1.8.2 Hipoteze

Hipoteza je začasna nepreverjena trditev o odnosu med dvema ali več pojavi oziroma spremenljivkami, ki jo s pomočjo raziskave podpremo ali ovržemo. Zanimajo nas lahko naslednji odnosi med pojavi oziroma spremenljivkami:

- vzrok – posledica,
- vzrok – učinek,
- povezava med dvema ali več pojavi,
- razlike med njimi.

Hipoteza je naša domneva, ki jo z raziskavo preverjamo in mora temeljiti na teorijah.

Oblikovanje hipotez

1. Vprašajmo se:

- Ali lahko predvidimo, kaj bomo z raziskavo po vsej verjetnosti odkrili?
- Na katerih teorijah temeljijo ta predvidevanja?
- Ali bo to možno preveriti s predvideno raziskavo in kako bom to preveril-a?
- Kako hipotezo čimbolj konkretizirati?

2. Za hipotezo je značilna gradacija (značilne besede: pospešuje, je bolj, vpliva, ipd.).



Dobra praksa

Primeri hipotez:

- H1: Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani.
- H2: Več kot tretjina podjetij uvaja učeče se organizacije v svoje delovanje.
- H3: Mobingu so bolj izpostavljene osebe ženskega spola.
- H4: Stopnja zadovoljstva zaposlenih se med posameznimi poslovnimi enotami razlikuje.
- H5: Stopnja zadovoljstva med zaposlenimi se razlikuje glede na stopnjo izobrazbe.
- H6: Vodenje vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih.
- H8: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X se razlikuje glede na različne stile vodenja.

3. Priporočamo vam tudi, da naredite grafično obliko, kako boste preverjali hipoteze. Tu imate dve možnosti, da izhajate iz vzročno-posledične zveze.

4. Da vam bodo mentorji lahko hitreje svetovali, obvezno označite vprašanja na anketnem vprašalniku, s katerimi boste preverjali posamezno hipotezo.



Dobra praksa

Priporočljivo je, da imate anketne vprašalnike pripravljene že v času nastajanje hipotez in priprave dispozicije.

4.1.8.3 Metode raziskovanja in tehnike zbiranja podatkov

Odločiti se je potrebno, katero metodo boste izbrali za vašo raziskavo v empiričnem delu (kvalitativna / kvantitativna), odvisno od raziskovalnega problema, kaj konkretno vas zanima, katere podatke potrebujete, tudi od dostopnosti podatkov idr.

Prav tako je potrebno konkretno izbrati in opisati tehnike raziskovanja – orodja ali inštrumente za zbiranje in analiziranje podatkov. Izbira tehnik je seveda odvisna od izbrane metode. Pri opisovanju bodite čimbolj konkretni.

- Vprašalnik je merski instrument in ga priložite dispoziciji.
- Določiti je potrebno populacijo, način vzorčenja in vzorec (spet odvisno od izbrane raziskovalne metode).

Navajamo vam nekatere možnosti, kakšne metode bi lahko uporabili (Bučar idr. 2000):

Študij relevantne domače in tuje literature je osnovna metoda teoretičnega dela in je analitična primerjava virov (bibliografije). Ta del zajema pregled znanstvene in strokovne literature in rezultatov predhodnih, pretežno tujih raziskav.

Analiza primarnih in sekundarnih virov ter uradnih statistik je analiza primarnih virov, kot so zakoni, panožne in podjetniške kolektivne pogodbe, interni akti podjetij itd. Pri analizi uradnih statistik lahko zberete podatke iz raznih statistik.

Deskriptivna metoda in eksplikativna metoda se uporablja za proučevanje na nivoju opisovanja dejstev, odnosov, procesov, brez vzročnega razlaganja (Čagran idr. 2004). Z eksplikativno metodo se išče odgovore na vprašanje, zakaj se npr. določeno vedenje uporablja.

Primerjalna oz. komparativna metoda pomeni nadgradnjo prejšnje, saj nam služi za proučevanje na nivoju primerjanja dejstev, odnosov, procesov, z namenom odkrivanja podobnosti in razlik (Čagran idr. 2004).

Zgodovinska metoda opisuje zgodovinski pregled nekega opazovanega problema, ki se ga spreminjala skozi različna časovna obdobja. Te ugotovitve se primerja s trenutno ureditvijo. Ta metoda je uporabna pri iskanju rešitev.

Študija primerov v prvi vrsti temeljijo na raziskovanju sekundarnih virov, in sicer z namenom celovito prikazati, kako je na posameznih primerih urejeno.

Zbiranje empiričnih podatkov z anketnimi vprašalniki je izvedba anket med različno populacijo po vnaprej določenih kriterijih.

Pri oblikovanju vprašalnika (vašega merskega instrumenta) imate več možnosti. Lahko ga na podlagi teorije v celoti pripravite sami, lahko pa poiščete, če je kdo v preteklosti to tematiko že raziskoval in uporabite že obstoječi vprašalnik oz. ta vprašalnik vzamete za izhodišče in ga nato prilagodite za potrebe svoje naloge. V dispoziciji, predvsem v nalogi, je potrebno natančno pojasniti, kako je potekala priprava vprašalnika.

Vprašalnik je merski instrument, zato ga pripravimo glede na to, kaj hočemo izmeriti – glede na cilje, raziskovalna vprašanja in hipoteze.



Dobra
praksa

Velika dilema je, kje dobiti preizkušene anketne vprašalnike. Navajamo primer spletnega mesta:

- Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela <http://psihologijadela.wordpress.com/delo-v-praksi/organizacijski-razvoj/merjenje-organizacijskega-vedenja/>
- Psihodiagnostična sredstva v slovenskem jeziku http://psy.ff.uni-lj.si/slo/Raziskovanje/Psihodiagnosti%C4%8Dna_sredstva_v_sloven%C5%A1%C4%8Dini
- Survey Templates Written by Experts https://www.surveymonkey.com/mp/survey-templates/?ut_source=header
- Quizzes <https://www.pewresearch.org/category/interactives/quizzes/>



Pomembno

Slabost spletnih povezav je, da lahko hitro zastarijo. V tem primeru iščite po naslovu.

Zbiranje empiričnih podatkov s (pol)strukturiranimi intervjuji je izvedba anket med različno populacijo po vnaprej določenih kriterijih.

V tem primeru je najbolj pogosta tehnika delno strukturirani intervju. Tudi tu potrebujemo merski instrument – izhodiščna vprašanja, oblikovana glede na naše cilje, raziskovalna vprašanja in hipoteze. Intervju izpeljemo tako, da pridobimo še dodatne informacije.

Fokusne skupine služijo za razjasnitev določenih odprtih vprašanj, ki so se pojavila pri anketiranju med zaposlenimi. Pri fokusnih skupinah gre za kvalitativno raziskavo, kjer se udeležence povabi (Newman 1991) na skupinski pogovor, ne da se jim vnaprej podrobno napove vsebina razgovorov. Tema je v celoti določena. Prav tako so vnaprej pripravljena vprašanja, ki jih bo moderator postavljal udeležencem, vendar jih lahko moderator glede na odziv sproti razvija in na ta način dobi bolj jasne odgovore.

Opazovanje vključuje pozorno opazovanje in poslušanje z namenom, da bi določene ugotovitve preverili in preizkusili v praksi na terenu. Pri tem je zelo pomembno, da opazovalec sproti beleži ugotovitve, ne da bi jih ocenjeval (Newman 1991).

Statistične metode služijo za obdelavo podatkov zbranih z raziskavami. Lahko se opravi univariantne (opisne) analize ali pa tudi bivariantne in multivariantne analize. Z njimi se preučuje povezanost in/ali odvisnost med pari spremenljivk, skladno s cilji raziskave. Poleg tega se jih uporablja tudi za interpretacijo podatkov, ki so jih zbrali drugi avtorji.

Metoda kompilacije, analize in sinteze služijo za povzemanje spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev iz analiz domače in tuje literature, primarnih in sekundarnih podatkov ter uradnih statistik. Pri ostalih dveh metodah gre za proučevanje na nivoju razčlenjevanja sestavljenih pojavov, sodb, zaključkov na njihove sestavne dele in obravnava posameznih delov glede na druge oziroma celoto (metoda analiza) ter na drugi strani na nivoju združevanja enostavnih miselnih sestavin (npr. pojmov, sodb) v sestavljene oziroma enkratne celote vzajemno povezanih delov (metoda sinteze) (Čagran idr. 2004). Ti dve metodi se uporablja pri formuliranju zaključkov in povzetkov.

Značilnosti ostalih tehnik in merskih instrumentov boste našli v gradivu in literaturi o metodologiji.

4.1.9 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavke:

Pomenijo, kaj boste vzeli za dano in ne boste preverjali. Iz česa izhajate – teorija.

Omejitve:

Imamo dve vrsti omejitev (Vaja 76: Omejitve):

1. Omejitve, ki si jih za raziskavo postavite sami – raziskavo je vedno potrebno omejiti.
2. Omejitve glede pridobivanja podatkov.

Vaja 76: Omejitve



Napišite, če pričakujete kakšne omejitve tudi pri pridobivanju podatkov ali pri pridobivanju relevantne literature.



Dobra praksa

Primeri:

Lahko se omejite npr. samo na mala podjetja / samo na določen sektor / na Slovenijo / na Evropo/ na izbrano podjetje ipd.

Prav tako lahko postavite omejitve glede na vidike, ki jih boste obravnavali; npr. inovacije v vašem podjetju z vidika storitev.

Omejitev je lahko npr., če gre za občutljivo temo in obstaja možnost, da odgovori ne bodo iskreni. Pri nekaterih raziskavah je lahko omejitev, če anketa ni anonimna in se zato lahko pričakuje slabši odziv.

Omejitev je tudi vključitev anketirancev, pripravljenost vodstva podjetja za sodelovanje ipd.

Lahko se zgodi, da o temi še ni nihče pisal in da ni dostopne literature.

4.1.10 Motivacija za nalogo

V drugem poglavju smo obravnavali teme, ki so povezane s postavljanjem študijskih ciljev in raziskovanjem. Ko ste v fazi, da napišete dispozicijo, je prav, da te vsebine osvežite. V sami dispoziciji izpostavite, kakšna je vaša motivacija za raziskavo izbranega problema (Vaja 77: Motivacija za nalogo).

Vaja 77: Motivacija za nalogo



Pojasnite, zakaj ste se odločili, da boste obravnavali ravno predlagano temo.

4.1.11 Predvidena členjenost vsebine – kazalo

V dispoziciji je potrebno že predvideti osnovno strukturo magistrske naloge – oblikujete kazalo.



Pomembno

Bodite pozorni:

- da upoštevate predvideno strukturo magistrske naloge in predvidite vse potrebne sestavine,
- da razmišljate tudi o obsegu oziroma razmerjih po posameznih sklopih (uvod približno 5 % celotne naloge, teoretična izhodišča 20–40 %, uporabni del 50–70 %, zaključek približno 5 %).

4.1.12 Seznam predvidene literature in virov dispozicije

Tudi pri dispoziciji je potrebno navedi kar nekaj virov. Poleg tistih, ki ste jih vključili v sam tekst dispozicije, je potrebno navesti spisec predvidene literature. Pri navajanju virov upoštevajte etičnost in dosledno navajajte vse vire. Naj vas ne zavede skušnjava po bližnjicah, da bi sestavili vašo nalogo iz drugih del, brez da bi dosledno navajali vire.



Dobra praksa

- Predvidite, vsaj kakšnega avtorja s fakultete.
- Predvidite, kakšen članek ali drugo delo mentorja, če je to mogoče.
- Bodite pozorni, da so vaši predvideni viri mlajšega datuma. Mlajši kot so, več veljajo. Za orientacijo: večina naj bo mlajših od 10 let.
- Pri člankih bodite pozorni, da so iz revij ustreznega ranga t. i. relevantni viri.
- Vključite tudi članke in drugo literaturo v angleščini.



Pomembno

Pravila glede navajanja virov in kako si lahko pomagamo pri navajanju virov s programom Mendeley bodo opisana v ločenem poglavju.

4.1.13 Skladnost dispozicije



Dobra praksa

Vsak študent se mora pred oddajo dispozicije seznaniti s protokoli in dobrimi praksami, ki jih je potrebno upoštevati pri dispoziciji kot tudi pri nalogi:

- Pravilnik o diplomiranju ...
- Navodila za pripravo pisnih nalog ...
- Drugi primeri nalog ...
- Kaj je o obravnavani tematiki že bilo napisano v mednarodnem prostoru.
- Kaj je o obravnavani tematiki že bilo napisano v slovenskem prostoru.
- Ali je o obravnavani tematiki že bilo kaj razsikov na nivoju fakultete med razsikovanci.
- Ali se je že kakšen študent fakultete ukvarjal z obravnavanim vprašanjem.



Pomembno

Slogovna pravilnost in ustreznost prevodov:

Ker bo to, kar boste napisali, trajno delo, ki bo ostalo v knjižnici še dolga leta, je pomembno, da je ustrezno oblikovano in je uporabljen strokovno izrazoslovje. Pri izbiri lektorja in prevajalca pazite, da poznata strokovno izrazoslovje ter da jim je tematika dovolj blizu, da vam lahko še dodatno izboljšata nalogo.

V prilogi 3 knjige »Tudi študij je lahko zabaven« se nahaja primer ocenjevalne lestvice za oceno dispozicije. Na vas je (Vaja 78: Ocenite dispozicijo), da ocenite vašo in se odločite kako naprej. Če menite, da je dispozicija dovolj dobra in da izpolnjuje vse kriterije, jo pošljete mentorju. Sicer jo dopolnite, popravite nejasnosti in pomanjkljivosti in ponovno ocenite. Mentorju jo pošljete šele takrat, ko boste z njo v celoti zadovoljni.

Vaja 78: Ocenite dispozicijo



Preden dispozicijo oddate, jo kritično ocenite skozi oči komisije in ugotovite razkorak med dejanskimi in zahtevanimi kriteriji.

Vprašanja za ponavljanje 8: Kaj sem se naučil o dispoziciji



1. Ali razumem, kakšen je postopek priprave dispozicije?
2. Ali je moja ideja za nalogo ustrezna?
3. Ali sem dovolj kritičen do samega sebe, da lahko sam ocenim dispozicijo?

Zaključki 10: O dispoziciji



Seznajte se z vsemi dokumenti

Dispozicijo gradite od splošnega h konkretnemu, in sicer tako, da odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Katero raziskovalno področje in temo bom raziskoval?
2. Zakaj je po mojem mnenju potrebno temo raziskati?
3. Zakaj to želim jaz raziskovati, kakšen je moj razlog, motivacija?
4. Kaj o tej temi govori domača in tuja literatura?
6. Kateri so cilji naloge?
7. Katera raziskovalna vprašanja sem si postavil?
8. Katere hipoteze nameravam dokazati?
9. Katere so predpostavke in omejitve raziskave?
10. Na kakšen način bom dosegel cilje oziroma odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja?
11. Zakaj sem izbral določeno metodo?
12. S katero strategijo raziskovanja bom analiziral izbrani problem (*kvantitativna, kvalitativna, kombinirana*)?

4.2 Nadaljujmo z poslovno idejo v okviru dela na nalogi

Komisija je pregledala vašo dispozicijo in jo potrdila. Zato lahko sedaj nadaljujete s pisanjem naloge. Preden začnete s pisanjem naloge, podrobno preučite vsa navodila in se seznanite s pristopi za rudarjenje po spletu in navajanjem virov s programom Mandeley. Podrobno si lahko ta navodila ogledate v priročniku »Tudi študij je lahko zabaven«.

V nadaljevanju bomo dali pregled splošne strukture in splošne vsebinske usmeritve. S pomočjo IMRAD lahko preverite, ali ste zajeli vse ključne elemente. Pričujoča navodila izhajajo iz tega, da ste z mentorjem že določili naslov vaše naloge, da je bila dispozicija oddana in potrjena. Besedilo morate na koncu ustrezno opremiti z vsemi potrebnimi deli, kot so povzetek, ključne besede, seznam literature in po potrebi tudi aneksi k glavnemu besedilu. Oblika izdelka, citiranje ipd. morajo biti skladni z navodili na fakulteti.



Dobra praksa

Priročnik vam bo v pomoč, da na začetku kot strukturo naloge uporabite shemo IMRAD. Končna struktura naloge bo tista, za katero se boste dogovorili z mentorjem in ste jo zapisali v dispoziciji.

4.3 Obseg

Za vsako nalogo je predpisan obseg glede na fakultetna pravila. Pravila so različna. Končno število strani vaše naloge je odvisno tudi od tega, koliko je v nalogi grafov, slik in tabel. Če jih je veliko, bo tudi strani ustrezno več (upoštevajo se število znakov, strani so samo za orientacijo).



Dobra praksa

Najbolje je, da delate direktno v predlogo, v kolikor imate to urejeno na fakulteti. V kolikor nimate, pregledajte navodila in si jo pripravite sami.

4.4 Struktura in obseg po posameznih sklopih

- **Platnica** – izdelana v skladu z navodili;
- **Naslovna stran** (druga stran) naloge – izdelana v skladu z navodili;
- **Izjava o avtorstvu** – besedilo pri obrazcih ki so predpisani;
- **Povzetek** v jeziku naloge in angleščini (500–600 znakov s presledki) na skupni strani ter dodane ključne besede v slovenščini in angleščini (3–5 ključnih besed za posamezni jezik);
- **Kazalo vsebine**, ki vsebuje navedbo poglavij in podpoglavij s stranmi;
- Kazalo slik, tabel, grafov, z navedbo strani;
- Opredelitev najpogostejših okrajšav;
- **Uvod**: približno 5 % naloge (vedno se upošteva obseg od vključno uvoda do vključno sklepa);
- **Teoretična izhodišča**: 20–40 % naloge;
- **Uporabni (empirični) del z interpretacijo, razpravo in priporočili**: 50–70 % naloge;
- **Zaključek**: približno 5 % naloge;

- **Seznam literature** in drugih uporabljenih virov. V seznam sodi **samo tista literatura**, ki ste jo navedli v besedilu naloge (vse, kar je v besedilu, mora biti tudi v seznamu in vse, kar je v seznamu, mora biti tudi v besedilu). Predlagam, da literaturo oštevilčite.
- **Kazalo prilog**, na katere se v nalogi sklicujete – priloge oštevilčite.



Pomembno

Bodite pozorni, da bo celotno besedilo napisano v pretekliku, ker so raziskava in vsi rezultati že znani, ko bo bralec bral vašo nalogo!

Osrednji del vsebuje teoretični in praktični (empirični) del. Lahko sta med seboj ločena ali pa se prepletata. V začetku glavnega dela lahko napišete kratek uvod, kaj ste napisali v tem delu. Tako bo imel bralec pregled nad tem, kaj lahko pričakuje.

Pojdimo po vrsti tako, kot boste pisali nalogo, kar pa se razlikuje od tega, kako bo sama naloga izgledala na koncu.

4.4.1 Teoretični del naloge

Teoretičnega dela se lotimo najprej. Zaželeno je, da ga imamo vsaj 70 % razčiščenega že v času nastajanja dispozicije in se kasneje le še dograjuje in izloča nepomembne vsebine. Tu je predvsem mišljeno, kaj smo z raziskavo dognali in kaj moramo še posebej pojasniti v teoriji.

Teoretičen del se navezuje na empirični del, in sicer tako, da:

- boljše razumemo problem raziskovanja,
- podamo kritičen prehod s teoretičnega na empirični del,
- predstavimo različne teorije o problemu ter se lahko kasneje usmerimo na določeno teorijo,
- omogoča bolj natančno in dokončno opredelitev in razčlenitev raziskovalnega problema na cilje in hipoteze raziskovanja,
- predvidi možne težave in prepreke v procesu raziskovanja,
- nam pomaga da oblikujemo raziskovalno strategijo ter pripravimo anketni vprašalnik, vprašanja za intervju, usmeritve za opazovanje, ipd.,
- nam pomaga pri argumentiranju predlagane rešitve ali uvedbe neke novosti.

Bodite selektivni:

- ne zastavljate teoretičnega okvirja preširoko,
- ne ukvarjajte se z vsebino, ki ni predmet obravnave v vaši nalogi zgolj zato, da bi popolnili vsebino,
- omejite se na tisto teorijo, ki jo lahko neposredno povežete z vašo problematiko,
- držite se načela »manj je več«.

Upoštevajte HOK (horizontalne ocenjevalne kriterije):

- predstavite vidik več tujih in domačih avtorjev, s poudarkom na relevantnosti, aktualnosti in novosti,
- prikažite kritičen odnos / svoje stališče do navedb in ugotovitev drugih avtorjev,
- s svojim veznim besedilom povežite v celoto – samo nizanje različnih virov ni strokovno pisanje,
- poskrbite za pravilno navajate vire in jih takoj vnašate v sitem Mendeley. Sproti si delajte zaznamke, kaj ste v teoriji uporabili iz posameznega vira.



Pomembno

Besedilo pišemo mi in v naše besedilo vključujemo druge avtorje. Druge avtorje povzemamo s svojimi besedami (ne prepisujemo dobesečno), jih vključujemo v naše besedilo in ustrezno navedemo vire.

Teoretični del lahko zaključimo z delnim sklepom.

Obseg celotnega teoretičnega dela: 20–40 % naloge



Dobra praksa

V kolikor sledimo IMRAD shemi, v ta del sodi:

R – Research, RAZISKAVA

1. Za kakšno metodologijo se boste odločili?

Obdelajte podatke oziroma informacije:

a) Pri kvantitativni strategiji:

i. Opravite izračune in predstavite rezultate – po možnosti v obliki tabel in / ali grafov. Tabela ali graf nikoli ne začneta ali končata poglavja. Zmeraj mora pred njima biti uvodno besedilo, za njima pa osnovni komentar.

ii. Opišite dobljene rezultate (opis gibanja oziroma obnašanja vrednosti spremenljivk).

b) Pri kvalitativni strategiji:

i. Soočite mnenja avtorjev, doktrin, teorij, ki jih upoštevate.

ii. Razvrstite, sistemizirajte njihove poglede.

4.4.2 Empirični del naloge

To je del, ki ga začnemo pisati takoj za teorijo. Nastavki tega dela morajo biti razčiščeni že v času pisanja dispozicije: kaj bomo raziskovali, s katerimi metodami in merskimi instrumenti. Pomembno je, da imamo že v času dispozicije pripravljen anketni vprašalnik. Vprašalnik pred izvajanjem raziskave preizkusimo (5–10 izpolnjenih vprašalnikov), da lahko upoštevamo določene slabosti, jih pred samo raziskavo odpravimo in tako izboljšamo vrednost raziskave.



Pomembno

Testirajmo anketne vprašalnike. Tiste, ki so nam izpolnili ankete v fazi testiranja, ne smemo vključevati v kasnejšo raziskavo.

4.4.2.1 Metodologija



Pomembno

Vsak študent mora metodologijo raziskovanja **dobro obvladati!**

Prepričajte se, če ste se seznanili z vsemi potrebnimi metodami in koncepti, preden začnete z raziskavo, da kasneje ne bi bili presenečeni.

V uvodu običajno predstavimo bistvo (skrajšano verzijo), v tem delu pa metodologijo predstavimo v razširjeni verziji. Nekateri študenti celotno metodologijo predstavijo že v uvodu, kar je lahko tudi v redu, odvisno od posamezne naloge. Pomembno je, da je vse zajeto.

4.4.2.2 Ozadje raziskovanja

- Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskovanja.
- Ponoviti osnovni cilj in utemeljiti, zakaj je raziskava v Sloveniji / podjetju relevantna tudi za druge (npr. evropske države/druga podjetja) in ga dodatno razčleniti na podcilje.
- Ponoviti namen naloge.

4.4.2.3 Hipoteze

Odnos med dvema ali več spremenljivkami:

- vzrok – posledica,
- vzrok – učinek,
- povezave med dvema ali več pojavi,
- razlike med njimi.

Hipoteze morajo biti:

- možne za preizkušanje,
- izražene ekonomično, kar pomeni, da ne zapletamo preveč pri njihovem zapisu,
- jasne, da ne dopuščajo dvoumnosti,
- usklajene z raziskovalno metodo in tehnikami,
- pomembne za problem proučevanja,
- usmerjene le na predmet raziskovanja.

4.4.2.3.1 Metode raziskovanja

Jasno opredeliti, katere metode so bile v raziskovanju uporabljene; na podlagi česa se je avtor odločil zanje; kakšne so omejitve izbranih metod, zakaj so bili primeri izbrani.

Pri sami raziskavi je potrebno bolj podrobno opisati anketni vprašalnik / vprašanja za intervju ipd., saj ne moremo pričakovati, da je bralcu poznan. To se lahko naredi na ta način, da se ga opiše in celoten vprašalnik priloži v priložilo.

Opis metod in tehnik zbiranja podatkov:

- opis raziskovalnih metod,
- opis uporabljenih tehnik in instrumentov ter opis postopkov zbiranja podatkov,
- merske značilnosti instrumentov,
- opis procesa in načina zbiranja podatkov (kje so se zbirali podatki, kdaj in kako).

Opis osnovne statistične množice in vzorca:

- število enot, ki so bile vključene, zakaj takšno število,
- opis vzorca – kateri vzorec ste izbrali in zakaj,
- način vzorčenja – natančen opis, kako konkretno ste vzorčili.

Opis obdelave podatkov:

- izbira ustreznih statističnih metod za analizo podatkov in utemeljitev izbire,
- opis in razlaga uporabljenih statističnih metod,
- katera programska orodja ste pri tem uporabili,
- opis, kako ste podatke obdelali.

Značilnost vzorca:

- Opisati profil respondentov, starostno in spolno strukturo ipd.

- Narediti primerjavo s celotno populacijo – zaradi možnosti posplošitev!

V kolikor sledimo IMRAD shemi, v ta del spada:

M – Method, METODA

1. Na kakšen način boste dosegli cilje oziroma odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja?
2. Zakaj ste izbrali določeno metodo? Zakaj je prav ta najprimernejša za raziskovanje izbranega problema?
3. S katero strategijo raziskovanja analizirate izbrani problem (*kvantitativna, kvalitativna, kombinirana*)?

a) Pri kvantitativni strategiji:

- i. Na kateri način analizirate izbrani empirični fenomen – dokazujete vaše trditve?
- ii. Katero metodo ste izbrali in zakaj?
- iii. Na katere omejitve ste naleteli pri izbiri metode v vaši nalogi (vaše znanje, dostopnost podatkov, vaše zmogljivosti – delate sami in ne v timu itd.)?
- iv. Katere podatke ste uporabili (obvezno uporabljajte sekundarne podatke iz javno dostopnih statistik – statistiko ali podatke, ki jih objavljajo specializirane organizacije. Če pripomore k boljšim rezultatom, lahko dodate tudi primarne podatke – npr. iz vaše ankete)?
- v. Če boste zbirali primarne podatke:
 1. Kateri vzorec oziroma populacijo ste uporabili?
 2. Na temelju katerih kriterijev ste določili vzorec?
 3. Kako ste opredelili ciljno populacijo?
- vi. V primeru, da ste ocenili enačbo, katere neznanke nastopajo v njej in kaj jih sestavlja?

b) Pri kvalitativni strategiji:

- i. Po katerem kriteriju ste izbrali literaturo?
- ii. Kateri pogled (doktrino, teorijo ali metodo) iz tuje in domače literature ali iz prakse ste upoštevali kot podlago za vašo analizo?
- iii. Na kakšen način ste soočili, razvrstili ali kako drugače obdelali različna mnenja o problemu, ki ga raziskujete?



Dobra praksa

4.4.3 Rezultati in interpretacija rezultatov raziskave

Sledi predstavitev rezultatov in interpretacija ugotovitev:

- Rezultate predstavimo glede na raziskovalne (hipo)teze, jih interpretiramo ali razložimo.
- Interpretacijo povezujemo s (hipo)tezami in s predstavljenimi teorijami.
- Vključujemo grafične in tabelarične elemente.
- Ne pišemo dobesedno tistega, kar vidimo že na grafu/preglednici, temveč podamo dodatno razlago predvsem pa se kritično opredelimo do rezultatov.

Rezultate moramo predstaviti tako, da bomo lahko združili ugotovitve in podali predlog rešitev za prakso.

4.4.4 Ugotovitve raziskave

Predstavimo najpomembnejše ugotovitve iz raziskave vključno s tem, na kakšno populacijo jih lahko posplošimo.

Predlagamo, da zaradi preglednosti hipoteze, v kolikor jih je več kot 3, združite v eno tabelo. Primer, kako napišemo v tabeli preverjanje (hipo)tez

(Hipo)teza	Uporabljeni statistični preizkus	Kje so prikazani rezultati?	Ali je (hipo)teza potrjena ali ni potrjena?



Dobra praksa

V kolikor sledimo IMRAD shemi, v ta del sodi:

A – Analysis, ANALIZA

1. Kaj lahko sklepate iz dobljenih rezultatov raziskave (kvantitativna strategija) oziroma primerjav med različnimi pogledi / teorijami (kvalitativna strategija) glede izbrane teme oz. problema?
2. Kako so preverjene teze/hipoteze, ki ste jih postavili? Predstavite odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

4.4.5 Predlog rešitev

V tem delu (na podlagi izvedene raziskave in teoretičnih izhodišč) predstavite vaše lastne predloge rešitev / modele / priporočila za izboljšave. Naj bodo čimbolj konkretni in dejansko izvedljivi v praksi. Ne pišite, kaj bi bilo dobro, če bi bilo, ... ampak konkretno napišite, kaj vse je potrebno narediti za rešitev problema / izboljšanje / ...

Naloga naj se dopolni tudi s priporočili npr. za slovenske delodajalce / za strokovno javnost / za laično javnost / ipd.



Dobra praksa

V kolikor sledimo IMRAD shemi, v ta del sodi:

D – Discussion, RAZPRAVA

1. Kaj novega, kar doslej še ni bilo poznano, ste ugotovili v vaši raziskavi?
2. Kritično ocenite rezultate vaše raziskave (npr. glede na zastavljene cilje raziskave, vzorec, tehniko zbiranja podatkov, okoliščine izvajanja raziskave).
3. S katerimi vam poznanimi študijami in raziskavami lahko primerjate vaše ugotovitve in kako?
4. Na katere pomanjkljivosti v obstoječi praksi (države, podjetij ali institucij) opozarjajo rezultati vaše raziskave?
5. Kaj predlagate državi, podjetju ali instituciji, da bi prišlo do učinkovitejšega odpravljanja ali zmanjševanja problema, ki ga opisujete v uvodu? Kdo bi moral spremeniti prakso?
6. Kakšne raziskave bi po vašem mnenju lahko še bolje osvetlile problem in njegove rešitve?
7. Opravite sintezo in pregled ključnih ugotovitev.



Pomembno

Naloga je **samostojno strokovno in raziskovalno delo študenta**, ki mora vsebovati **izvirni prispevek študenta** (lahko je to model, predlog rešitev za prakso, priporočila za izboljšave ipd.). Ta najbolj izhaja iz raziskave.

Obseg celotnega praktičnega dela: 50–70 % magistrske naloge.

4.4.6 Uvod naloge

Uvod napišemo potem, ko imamo že zaključeno poglavje teorije, znane metode raziskovanja ter izvedeno raziskavo.

V njem:

- Natančno opredelimo **problem** (Kaj in zakaj smo preučevati, predstavimo v širšem teoretičnem kontekstu – to, kar želimo izboljšati).
- Damo poudarek **relevantnosti** (pomenu) **teme** z vidika:
 - prakse,
 - teorije ali znanosti,
 - zgodovinskega pogleda,
 - aktualnosti – (pazimo, da vsebina ni že prevečkrat obdelana).
- Predstavimo **svoje stališče** glede obravnavane teme.
- Opišemo glavne pojme.
- Jasno **opredelimo namen** (S kakšnim namenom smo to preučevali? Čemu bo naloga služila / koristila, kaj želimo s svojo nalogo doseči?).
- Predstavimo **cilje** – končni cilj in kaj so bili naši vmesni koraki do končnega cilja. Bodite pozorni, da so cilji realni, konkretni in ne preobširni.
- Predstavimo metode in tehnike:
 - Prikažite, kako ste se lotili reševanja problema in zakaj.
 - Katere raziskovalne metode ste uporabili.
 - Če ste uporabljali anketne vprašalnike, intervjuje ali druge tehnike/inštrumente zbiranja podatkov razložite, zakaj ste izbrali določeno tehniko.
 - Predstavite raziskovalna vprašanja in hipoteze.
- Predstavimo **omejitve** naloge (na kaj smo se v nalogi omejili in zakaj ter s kakšnimi težavami smo se soočali).
- Predstavimo **strukturo** naloge (na kratko opišite, kaj vsebujejo posamezna poglavja).



Dobra praksa

V kolikor sledimo IMRAD shemi, v ta del sodi:

I – Introduction, UVOD

1. Opišite raziskovalno področje in temo, ki potrebuje vašo raziskavo.
2. Zakaj je po vašem mnenju potrebno temo raziskati? (Kako tema vpliva na življenje ljudi/na uspešnost gospodarstva/na poslovanje podjetij? Lahko navedete pomanjkljivosti v znani praksi na področju vaše teme?)
3. Zakaj to želite storiti vi, kakšen je vaš razlog, motivacija?
4. Kaj o tej temi piše tuja literatura (knjige, znanstveni in strokovni članki), v državah, ki so na področju obravnavane tematike najbolj napredne? Kdo so avtorji/strokovnjaki s tega področja in ali so vsi enakega mnenja? (Navedite vsaj 5 virov)
5. Kaj piše o izbrani temi domača literatura (če obstaja, navedite vsaj 3 vire), v knjigah, znanstvenih in strokovnih člankih? Kateri so domači avtorji/strokovnjaki in ali so vsi enakega mnenja?
6. Kateri so cilji vaše naloge? (Kaj želite preučiti, razjasniti, dokazati; komu bi lahko koristili rezultati vaše naloge? Prosimo, upoštevajte, da pregled literature ni cilj, temveč vaša dolžnost pri pripravi dela. Drugače je pri teoretični nalogi, kjer je lahko cilj npr. primerjava in razvrščanje literature oziroma stališč posameznih avtorjev.)
7. Katera raziskovalna vprašanja si postavljate v nalogi?
 - a) Glavno raziskovalno vprašanje oz. glavna raziskovalna vprašanja.
 - b) Specifična raziskovalna vprašanja (pri postavitvi vprašanj upoštevajte empirični kriterij).
8. Katere hipoteze nameravate dokazati oziroma na katera vprašanja nameravate odgovoriti? (Hipoteze naj bodo izpeljane iz specifičnih vprašanj ter povezane z glavnim vprašanjem.)

9. Katere so predpostavke (kaj predpostavljate, da se ne bo spremenilo, kako bodo še naprej ravnali relevantni deležniki itd.) in omejitve vaše raziskave (dostop do podatkov, raziskovalne zmogljivosti)?



Pomembno

Uvod obsega razširjene navedbe dispozicije, vendar pozor! Ne kopirajte dispozicije v uvod, saj se dispozicijo piše v prihodnjiku, nalogo pa v pretekliku. Poleg tega ste od pisanja dispozicije do pisanja naloge naštudirali dodatna spoznanja in izboljšali metodološki vidik ter že izvedli raziskavo.

Obseg uvoda: približno 5 % magistrske naloge.

4.5 Zaključek naloge

Predno se lotite zaključka, ponovno preberite uvod in osrednji del, da preverite, če so zastavljeni cilji doseženi.

V zaključek sodi:

- povzetek glavnih ugotovitev, to je spoznanj, informacij, stališč ipd., tudi glede na cilje zastavljene v uvodu naloge, zavržene in potrjene hipoteze;
- vrednotenje doseženega;
- kritični pogled na metode, tehnike, instrument/e, rezultate;
- subjektivni pogledi avtorja, njegove kritike;
- opozorilo na različna odprta, nerešena ali premalo rešena vprašanja ali probleme;
- prikaz slabosti ali pomanjkljivosti raziskave; težav pri raziskovanju in omejitve;
- odprti problemi in možnosti oz. usmeritve za njihovo reševanje;
- ocena uporabnosti rezultatov (za laično – za strokovno javnost, dolgoročno – kratkoročno);
- predlogi ali nasveti za prakso, predstavitev ključne rešitve (kratek povzetek);
- nakažite morebitne omejitve, ki bi lahko vplivale na uvajanje novosti, ki ste jih predlagali;
- predlogi za nadaljnje raziskovanje istega ali podobnih problemov;
- **originalna vrednost** (opisati, kaj je originalna vrednost naloge – **kaj je vaš izvirni prispevek**);
- refleksija ipd.



Pomembno

Izpostavite vaš vidik gledanja na obravnavano problematiko.

Obseg zaključka: približno 5 % naloge

4.6 Povzetek naloge

Zadnji je na vrsti povzetek. Namenjen je splošni predstavitvi naloge – informirati bralca, da na hitro spozna celotno besedilo. V njem predstavite:

- Kakšen je namen raziskave – naloge,
- Kratek opis metode, ki jo uporabljate,
- Glavne ugotovitve,
- Pomen in omejitve raziskave – naloge,
- Pomen rezultatov za prakso,
- V čem je izvirnost in dodana vrednost raziskave – naloge.



Pomembno

Obseg povzetka: Praviloma med 500–600 znakov s presledki in 3–5 ključnih besed – v slovenščini in angleščini.

Povzetek napišemo na koncu, ko ste v celoti zaključili raziskavo in vsa poglavja ter imate jasen odnos do ugotovitev.

Sedaj, ko ste dobili vsa navodila, kako pristopiti k pripravi naloge, je čas, da najprej izdelate strukturo (Vaja 79: Struktura naloge). Struktura naj bo le okvirna, saj se bo pri pisanju naloge še dopolnjevala. Bolj kot jo boste imeli izdelano, lažje boste sledili konceptu.

Vaja 79: Struktura naloge



Pripravite strukturo naloge.

Vprašanja za ponavljanje 9: Kaj sem se naučil iz tega poglavja



Kako bom pristopil k delu na nalogi?
Ali imate jasno vizijo, kaj želite z nalogo doseči?

Zaključki 11: O nalogi



Pozorni bodite še na:

- Slog pisanja – zahteva se strokovno izražanje mnenj, stališč in trditev.
- Kompozicijo besedila – bodite pozorni na logično zaporedje poglavij in smiselno povezano vsebino. Vsako naslednje poglavje mora biti smiselno nadaljevanje prejšnjega.
- Pravilni knjiženi jezik – pred oddajo naj vašo nalogo pregleda lektor ali slavist.
- Ustrezno vključevanje grafov, tabel, slik – vedno z naslovom in navedbo vira.
- Če se vaša raziskava nanaša na podjetje, vključite tudi kratko predstavitev podjetja z vidika obravnavanega problema. Tudi če podjetja ne želite imenovati, je potrebna kratka predstavitev. V tem primeru izpustite tiste informacije, ki bi razkrile podjetje.
- V kolikor ste zaposleni v podjetju, ki ga raziskujete, to navedite le enkrat v uvodu in kasneje držite kritično distanco do obravnavane problematike in podjetja. Pazite, da se ne boste preveč čustveno izražali!

5 KANVAS

*»Moč ni pogojena s fizičnimi zmogljivostmi. Moč prihaja iz neomajane volje.«
(Ghandi)*

Postopek, kako pripraviti poslovni načrt po Kanvas metodi, smo obravnavali v poglavju 2.3. Po predstavljeni metodi pripravite opis vaše ideje (Vaja 80: KANVAS poslovne ideje). Pomagajte si s teoretičnim delom in z že izvedenimi vajami in jih samo dopolnite skladno z navodili.

Vaja 80: KANVAS poslovne ideje



Pripravite KANVAS poslovne ideje.

Sledite zaporedju:

10. SEGMENTACIJA KUPCEV/STRANK

Gre za stranke, katere bi želeli doseči. Znotraj teh je tudi idealna stranka. S segmenti strank opredelimo različne skupine ali organizacije, ki jih želimo doseči z našo poslovno idejo ali že utečenim poslom. Definirani so z njihovimi potrebami, načinom, kako jih lahko dosežemo oz. vzpostavimo stik z njimi, profitabilnostjo in pripravljenostjo, da plačajo storitev ali izdelek. Pri raziskovanju, kdo so lahko naše stranke, si pomagamo z vprašanji, kot npr:

- Komu (za koga) ustvarjamo vrednost?
- Kateri so naši najpomembnejši kupci?
- Kakšne so značilnosti naših strank?
- Kako lahko razdelimo naše trge?
- Kje živijo oz. se nahajajo?
- Koliko so stari?
- Koliko zaslužijo?
- Kje (v čem) »izstopajo«?
- Kakšna bo njihova interakcija s produktom?

V mislih imejte, komu z našim izdelkom ali storitvijo pomagamo ali lajšamo življenje.

Poleg tega v tem koraku razmislimo, na katerih trgih se naše stranke nahajajo. To so lahko:

- domači ali tuji,
- množični trg oz. trg široke potrošnje,
- tržne niše,
- segmentiran trg,
- raznolik trg,
- večstranski trg (platforma),
- trg B2B (poslovanje med podjetji),
- trg B2C (poslovanje med podjetji in fizičnimi osebami)

Včasih, npr. je na B2B trgu (ali v okviru poslovanja z javnim sektorjem) prisotnih več oseb, ki vplivajo na skupno odločitev.

11. PONUDBA VREDNOSTI

Imamo izdelek ali storitev, ki rešuje nek konkreten problem naše stranke. Opišemo jo lahko kot novost, zmogljivost (naš izdelek ali naša storitev lahko vsebuje določene boljše lastnosti ...), prilagoditev za točno določene potrebe, cena, zmanjšanje tveganja ali stroškov, zagotavljanje udobja, enostavnost za uporabo, dostopnost kjerkoli, prihranek časa, prihranek prostora in podobnimi vrednostmi za stranke.

Ponudbo vrednosti lahko predstavimo tudi s pomočjo oblikovanja in z znamko ali statusom izdelka oziroma storitve. Pomembno je, da najdemo povezavo med ponudbo vrednosti in segmenti strank. S tem dokažemo, da imamo kupce, ki so pripravljeni za naš izdelek ali storitev plačati, kar pomeni, da bomo imeli prihodke. Pomembno je tudi, da povezavo med ponudbo vrednosti in primernimi strankami poiščemo za vsak segment strank posebej. Povezavo med ponudbo vrednosti in segmenti strank lahko še natančneje razčlenimo. To pa bo predstavljeno v enem izmed naslednjih prispevkov. Postavimo si naslednja vprašanja:

- Kakšno vrednost nudimo našim kupcem?
- Katero kupčevo težavo rešujemo?
- V čem se to razlikuje s segmenti kupcev?

12. DISTRIBUCIJSKE POTI

S tem elementom poslovnega modela želimo ugotoviti, kako bomo komunicirali s strankami in jih dosegli s svojo ponudbo vrednosti. Lahko so lastni (prodajno osebje, lastne trgovine, spletna prodaja) ali partnerski (njihove trgovine, veletrgovci, ...). Učinek posameznih distribucijskih poti je potrebno meriti z uporabo različnih metrik. Vprašanja, ki si jih zastavimo:

- Kako (želimo) kupce doseči ?
- Kakšne so kupčeve zahteve glede dostave in storitve?
- Kaj je deluje najbolje, kaj je stroškovno učinkovito?
- Kako izgleda nabavna veriga?

13. ODNOSI S KUPCI/STRANKAMI

Tu moramo postaviti temelje kakšne odnose bomo imeli s kupci / strankami. Namen vzpostavljanja odnosov s strankami je ohranjanje obstoječih strank, pridobivanje novih in rast števila strank – in s tem rast prihodkov. Pomagamo si lahko z naslednjimi vprašanji:

- Katere odnose smo že vzpostavili?
- Kako so usklajeni z ostalimi deli našega poslovnega modela?
- Koliko stanejo?
- Kakšen tip odnosa segmenti naših strank pričakujejo?
- Kakšne odnose s strankami imamo ali želimo imeti?
- Kakšen odnos pričakujejo kupci v posameznem segmentu?
- Kakšen nivo storitve je zahtevan za določeno vrsto kupca?
- Ali ima kupec stik tudi z nami ali se jih usmerja zgolj v prodajo?

14. VIRI PRIHODKOV

Tukaj opišemo prihodke, ki jih ustvarimo od vsakega segmenta kupcev. Lahko so transakcijski ali ponovljivi. Ključna vprašanja so:

- Kakšen je naš prihodkovni model?
- Kako oblikujemo ceno v okviru prihodkovnega modela?
- Kako s kupci služimo?
- Kaj plačujejo?
- Koliko plačujejo sedaj, ali koliko so pripravljeni plačati?
- Kako z vsakim nakupom ustvarimo prihodek?

Obstaja veliko število različnih prihodkovnih modelov, kako denar pride od strank do nas. Nekateri morda niso značilni za panogo, s katero se ukvarjamo. To je seveda zato, ker večina podjetij v panogi razmišlja podobno in uporablja »preverjene« prihodkovne modele. Vse je lepo in prav, dokler se na trgu ne pojavi nekdo, ki se »ne zmeni za stara pravila« in stvari postavi na glavo (ter običajno pri tem »pomete« s konkurenco).

15. KLJUČNI VIRI

Tu se vprašamo, kaj vse potrebujemo, da bo poslovni model deloval?

Ta del KANVAS-a izpolnimo, ko poznamo odgovore na naslednja vprašanja:

- Katere vire je potrebno oblikovati in izvesti za ponudbo vrednosti, distribucijske poti in odnose s kupci?
- Ali imamo edinstvene vire in / ali smo edini z dostopom do njih?
- Katere ključne vire zahteva naša ponudba vrednosti?
- Katere ključne vire zahtevajo naše distribucijske poti?
- Katere ključne vire zahtevajo odnosi s segmenti strank?
- Katere ključne vire zahtevajo viri prihodkov?
- Katere ključne vire zagotavljajo (ali bi jih lahko) ključni partnerji?
- Kaj potrebujemo, da bo poslovni model deloval?

Vrste ključnih virov so lahko: stavbe in drugi objekti, stroji in naprave, sistemi, omrežja, ki jih potrebujemo za opravljanje dejavnosti, finančni viri, znanje in kompetence zaposlenih, baze podatkov o strankah, patenti, znamke ali druge pravice. Skratka: vse, kar potrebujemo, da bomo proizvedli in dobavili ponudbo vrednosti.

16. KLJUČNE AKTIVNOSTI

Tu odgovorimo na vprašanje, kaj moram početi, da bodo stranke sprejele moj izdelek ali storitev?

Zato, da sploh proizvedemo in dobavimo ponudbo vrednosti za svoje stranke, moramo opravljati različne aktivnosti.

Na splošno jih lahko razdelimo na razvojne (razvoj izdelka ali storitve), proizvodne, marketinške in prodajne. Ko že govorimo o razvoju: preden se lotimo razvoja nečesa novega, potrebo po tem s pomočjo poslovnega modela preverimo na trgu. S tem se lahko izognemo nepotrebnim stroškom v primeru, da trg naše ponudbe kasneje ne sprejme. Še z drugimi besedami: če vemo, kateri problem strankam rešujemo, se to najverjetneje ne bo zgodilo, če bomo pred »resnim« razvojem prototipirali poslovni model in ga preizkusili na trgu. Še vedno se dogaja, da se neko idejo, za katero v podjetju mislijo, da je »izredna«, razvije do končnega izdelka (ali storitve), pri tem porabi veliko časa in denarja in na koncu žalostno ugotovi, da to strank preprosto ne zanima. Morda tudi zato, ker izdelek ali storitev ne rešuje konkretnega problema ali potreb strank. Mirno torej lahko rečemo, da je ena izmed ključnih aktivnosti tudi pridobivanje novih znanj, na primer znanj oblikovanja in prototipiranja poslovnih modelov. Včasih je potrebno pridobiti tudi znanja, za katera morda menimo, da v »resnih podjetjih« niso potrebna. Če stranke na primer želijo stik preko socialnih omrežij (spomnite se na »Odnose s strankami«), je prav, da jim to omogočimo.

Vprašanja:

- Katere aktivnosti je potrebno oblikovati in izvesti za ponudbo vrednosti, uporabo distribucijskih poti, ustvarjanje odnosov in za doseg kupcev?
- Ali imamo edinstvene ponudbe?
- Kaj delamo drugače kot naši konkurenti?

17. KLJUČNI PARTNERJI

Ključni partnerji omogočajo, da poslovni model deluje, saj nismo izolirani od ostalega sveta, vedno z nekom sodelujemo, saj potrebujemo, na primer, dobavitelje, podizvajalce ali ponudnike različnih storitev. Z nekaterimi izmed njih se lahko

dogovorimo tako, da bo poslovni model ustvarjal zmagovito kombinacijo tako za nas, kot za njih. V KANVAS-u jih definiramo kot partnerje. Razlogi za izbiro in vključevanje partnerjev so lahko različni; na primer optimizacija stroškov, zmanjšanje tveganja in negotovosti ali pridobivanje določenih virov in aktivnosti. Obstajajo različni primeri partnerstev. To so lahko strateške povezave med nekonkurenčnimi organizacijami, kooperacije, kot povezave med konkurenti, joint venture povezave za razvoj novih izdelkov ali storitev ali partnerstva med kupci in dobavitelji za zagotavljanje zaupanja do dobaviteljev. Ključni partnerji so lahko tudi naše stranke!

Vprašanja:

- Kdo so naši ključni partnerji?
- Katere vire imajo in katere aktivnosti izvajajo (bolje od nas), ki nam omogočajo, da za kupce ustvarimo vrednost?

18. STRUKTURA STROŠKOV

Stroški so povezani z vsemi elementi poslovnega modela, zato jih seveda moramo poznati in razumeti. To je zopet tematika, ki zahteva podrobnejšo obravnavo. Za začetek je dovolj enostaven nasvet:

- razmislite o vseh (resnično vseh) stroških, ki nastanejo ali bodo nastali v zvezi z zagotavljanjem ponudbe vrednosti (torej izdelkom ali storitvijo);
- bodite pozorni na to, kdaj se pojavijo (nekateri se lahko samo enkrat na leto in nas lahko »presenetijo«, če pozabimo nanje);
- naredite si časovnico predvidenih stroškov, da vas ti ne bodo presenetili;
- spoznajte strukturo vsake vrste stroškov posebej (lahko imajo fiksni in spremenljivi del);
- ugotovite, od česa je spremenljivi del stroškov odvisen in kako tovrstne lahko zmanjšate.

Vprašanja:

- Kakšni so stroški ustvarjanja dodane vrednosti za stranke?
- Kateri naši (ali partnerjevi) pomembnejši viri o so najdražji?
- Katere glavne aktivnosti so najdražje?
- Kako lahko stroške z vsakim nakupom znižamo?

Čas za vajo: 3 dni

6 SPS vprašanja

»Boj brez tveganja zmagovalcu ne prinese slave.«
(Pierre Corneille)

Za sodelovanje na javnem razpisu Slovenskega podjetniškega sklada je npr. potrebno v vlogi odgovoriti na spodnja vprašanja. Pomagajte si s teoretičnim delom in z že izvedenimi vajami in jih samo dopolnite skladno z navodili.

6.1 Osnovna predstavitev

PRODUKT/STORITEV

1. Najbolj zanimiv 'pitch' vašega produkta, ki ste ga kdaj koli imeli?
2. Kako bo vaš produkt spremenil svet – katere probleme boste rešil, komu, in na kakšen način?
3. Katero je vaše najmočnejše orožje v boju s konkurenco?
4. Kaj boste zaračunavali strankam?
5. Kateri kupci so vam že ponudili denar za vaš produkt?
6. Koga je vaš produkt prepričal do te mere, da vam je zanj podelil nagrado ali priznanje?
7. Predstavitev produkta – video.

EKIPA

1. Kdo je kdo v vaši ekipi?
2. Kaj je najbolj impresivna stvar, ki jo je vsak član ekipe naredil do zdaj?
3. Kaj vas kot ekipo povezuje in motivira pri delu?
4. Predstavitev ekipe – video.
5. Logo podjetja.

VPRAŠANJA ZA PRIPRAVO OBJAV, CITATOV ... NA DRUŽBENIH OMREŽJIH

1. Kaj je najpomembnejše področje, s katerim se v podjetju trenutno ukvarjate?
2. Kaj je vaš ključni mejnik uspeha? Uspešni boste, ko ...
3. Najboljši in najslabši nasvet, ki ste ga prejeli na svoji startup poti?
4. Največja napaka ali najslabša odločitev, ki ste jo sprejeli? Kaj pa najboljša poslovna odločitev do zdaj?
5. Kaj trenutno najbolj zaznamuje vaše startupovsko življenje? Npr. nenehna potovanja, sestanki s kupci, 'halo pizza', aplikacija za skupinsko delo in vodenje projektov, neprespane noči, coworking prostori ...
6. Vaša formula/recept za uspeh?
7. Glavna želja za leto 2015 v pismu Dedku Mrazu?

DODATNE INFORMACIJE:

Točen / uraden naziv podjetja in sedež podjetja:

Datum ustanovitve:

Spletna stran podjetja/projekta/aplikacije:

Članstvo v inkubatorju/tehnološkem parku:

Povezave do dosedanjih relevantnih objav v medijih:

Vaša naloga je, da pripravite opis poslovne ideje po zgornjih napotkih (Vaja 81: Pripravi osnovno predstavitev tvoje ideje).

Vaja 81: Pripravi osnovno predstavitev tvoje ideje



Odgovori na zgornja vprašanja na način, da boš opisal poslovno idejo.

Čas za vajo: 5 dni.

6.2 Prijava na razpis

Prijava na razpis npr. SK 50 zahteva opis naslednjih elementov³³:

IDEJA, PRODUKT, TEHNOLOGIJA IN INOVATIVNOST

1. Opišite produkt ali storitev, ki jo ponuja vaše podjetje.
2. Opišite problem, ki ga rešujete in komu ga rešujete (lahko navedete več segmentov)
3. Kako je danes rešen ta problem in zakaj je vaša rešitev boljša?
4. Konkretizacija poslovne ideje (priprnite povezavo na prodajno stran, prototip, MVP, skice ipd.). Dodajte čim več materiala, ki nakazuje že vidno konkretizacijo vaše ideje.
5. V kateri fazi je rešitev, kaj že vsebuje in kaj načrtujete še razviti?
6. Na kakšen način pridobivate povratne informacije s trga za odločanje o nadaljnjem razvoju funkcionalnosti produkta (analitika, intervjuji s strankami ipd.)?
7. Kaj je jedrna kompetenca in edinstvena prodajna prednost vašega podjetja?
8. Kakšna je vaša vizija, kje vidite vaše podjetje čez 5 let?
9. Naštejte 5 glavnih predpostavk, na katerih temelji vaše podjetje.

TEHNOLOGIJA

1. Opišite tehnologije, ki jih uporabljate in kaj je pri tem posebnega?
2. Katere elemente tehnologije ste vzeli od drugod in katere ste razvili sami?
3. Ali imate oziroma boste zaščitili intelektualno lastnino (navedite kako)?
4. Ali je celostna intelektualna lastnina v lasti podjetja in imate vse ustrezne licence za druge tehnologije, ki jih uporabljate?
5. Ali izhaja vaša jedrna kompetenca (ključna prednost pred konkurenco) iz tehnologije? Če je kompetenca tehnologija jo opišite, če ne, navedite iz kje izhaja?
6. Opišite kdo so vaši glavni dobavitelji in kakšni so oziroma bodo predvideni dogovori z njimi?

UPORABNIKI, DISTRIBUCIJA IN POSLOVNI MODEL

1. Opišite vašo idealno stranko (persono) in njen tipični dan, ko sprejme nakupno odločitev.
2. Naštejte stranke, ki že uporabljajo vaš produkt? Če še ni strank, kdo bo prvih 10 strank in s katerimi strankami ste že v pogovorih?
3. Koliko imate strank, ki so že večkrat kupile vašo storitev ali so kupili dodatne storitve?
4. Na kakšen način in koliko stranke plačujejo ali bodo plačevale za uporabo produkta?
5. Na kakšen način nameravate pridobivati stranke?
6. Na kakšen način nameravate pridobiti veliko število strank in hitro rasti?
7. Opišite vaš tipičen prodajni proces, od posameznih korakov do časa trajanja.
8. Katere so tri najbolj pomembne metrike za vaše start-up podjetje (utemeljite in predstavite vaše trenutno stanje na podlagi teh metrik)?
9. Ocenite življenjsko vrednost vaše stranke (LTV) in strošek pridobitve stranke (CAC).

EKIPA

1. Naštejte ustanovitelje in glavne reference ustanoviteljev.
2. Navedite zanimiva dejstva o vsakem od ustanoviteljev.
3. Priprnite povezavo na kratko 2-minutno predstavitev ekipe.

³³ Navajamo elemente prijave, kot so bili leta 2015, ti se lahko od leta do leta razlikujejo.

4. Kakšna je stopnja zaveze posameznega člana ekipe za realizacijo ideje (polni čas, delni čas, hobi,...)? Navedite vrsto pogodbenega razmerja (pogodba o zaposlitvi, podjemna pogodba, študentski servis, ...).
5. Koliko časa ekipa že dela skupaj?
6. Kako dobro ekipa ali posamezni člani poznajo industrijo?
7. Najboljše ekipe imajo ustrezno kombinacijo tehničnega in poslovnega znanja ter znanja oblikovanja produktov. Kdo je kdo v vaši ekipi (navedite funkcijo posameznega člana ekipe)?
8. Kje je locirano vaše podjetje? Ali ste se pripravljene preseliti v tujino, če bi bilo to potrebno?
9. Koliko pomena pripisujete dizajnu in uporabniški izkušnji ter kdo je za to odgovoren?
10. Kaj je največji inženirski dosežek znotraj in zunaj podjetja za člane ekipe, ki delajo na razvoju?
11. Kaj je najdražja stvar, ki jo je prodal direktor vaše ekipe in kje / kdaj je bilo to?

TRG

3. Opišite vaš ciljni trg, velikost trga in napovedi rasti trga (TAM, SAM, SOM).
4. Kateri je trend, ki bo omogočal vašemu podjetju hitro rast?
5. Zakaj ravno zdaj in kaj omogoča, da vaša rešitev uspešno prodre na trg?
6. Naštete tri nevarnosti in slabosti, ki bi lahko pripeljale do propada vašega podjetja?

KONKURENCA

1. Kdo ponuja ali razvija podobne rešitve (direktna in indirektna konkurenca). Navedite povezave na njihovo spletno stran.
2. V čem je vaš produkt boljši od konkurence?

FINANCE

1. Ali že imate zasebnega investitorja (če da v kakšni višini in kdo je)?
3. Ocenite finančni potencial vašega podjetja.

DRUGO

1. Ali ste že bili vključeni v kakšen pospeševalnik ali izobraževalni program?
2. Ali imate mentorje, svetovalni odbor ali druge, ki vam pomagajo pri razvoju podjetja?
3. Ali je vaše podjetje ustanovljeno in registrirano v Sloveniji?
4. Ali obstaja nevarnost kakšnih tožb podjetja ali drugih pravnih sporov?
5. Ali ste se pripravljene udeležiti izobraževalno-mentorskega programa?
6. Ali se boste lahko (ste se) udeležili delovnega vikenda in demo dneva pred-seleksijskega postopka?

PRILOGE

1. Kratek povzetek (ne več kot ena A4 stran s ključnimi informacijami)
2. Prezentacija (skladno z navodili)

V kolikor ste se odločili da se preizkusili na tem razpisu mislite s svojo podjetniško idejo že zelo resno. Naloga namreč zahteva že več časovnega vložka (Vaja 82: Prijava na razpis SPS).

Vaja 82: Prijava na razpis SPS



Odgovori na zgornja vprašanja na način, da boš opisal poslovno idejo.

Čas za vajo: 10 dni.

7 POSLOVNI NAČRT

*»Nobena strast ne oropa um njegovih sposobnosti delovanja in razsojanja tako učinkovito kot strah.«
(Edmund Burke)*

Celovit poslovni načrt se pripravlja več časa. Najprej navajamo zgolj kazalo. V nadaljevanju imate podrobno opisane posamezne sestavine. Določene vsebine se lahko izpusti, če so irelevantne. Načrt je povzet po metodologiji slovenskega podjetniškega sklada, vendar je prilagojen da ostaja še vedno aktualen. Večinoma tovrstne celovite poslovne načrte zahtevajo banke in investitorji. V kolikor gre za delujoče podjetje, bodo zahtevali še revizijo.

1. OPIS PODJETJA, PROIZVODA/STORITVE IN OPERACIJE
 - 1.1 Osnovni podatki o podjetju
 - 1.2 Predstavitev vodstvene ekipe
 - 1.3 Kratka predstavitev podjetja
 - 1.3.1 Predstavitev in zgodovina podjetja
 - 1.3.2 Glavni kupci tehnologije in izdelkov ter storitve
 - 1.3.3 Glavni dobavitelji
 - 1.3.4 Temeljne značilnosti preteklega poslovanja (opisno)
 - 1.3.5 Reference podjetja
 - 1.4 Opredelitev bodočega poslovanja in razvoja podjetja
 - 1.4.1 Vizija
 - 1.4.2 Poslanstvo
 - 1.4.3 Strateški načrt podjetja
 - 1.4.4 Opredelitev temeljnih ciljev rasti
 - 1.5 Tržna analiza
 - 1.5.1 Analiza trga
 - 1.5.2 Opis konkurence
 - 1.5.3 Tržne prednosti in priložnosti podjetja
 - 1.5.4 Tržne slabosti in nevarnosti podjetja
 - 1.6 Trženjska strategija v povezavi z novim projektom
 - 1.6.1 Ciljni trgi
 - 1.6.2 Pozicioniranje
 - 1.6.3 Tržne poti
 - 1.6.4 Tržno komuniciranje
 - 1.6.5 Oglaševanje
 - 1.6.6 Pospeševanje prodaje
 - 1.6.7 Trženjske raziskave
 - 1.6.8 Finančna sredstva za trženjsko strategijo
 - 1.7 Opredelitev operacije (investicije)
 - 1.7.1 Temeljni cilji operacije (investicije)
 - 1.7.2 Opis operacije (investicije)
 - 1.7.3 Vrsta tehnologije
 - 1.7.4 Inovativnost
 - 1.7.5 Vpliv operacije (investicije) na okolje
 - 1.7.6 Lokacija operacije (investicije)
 - 1.8 Kapital
2. OBRAZLOŽITEV PRODAJE
 - 2.1.1 Prodaja na domačem trgu
 - 2.1.2 Prodaja na tujih trgih (na trgu EU in na trgu izven EU)
3. NAČRTOVANE NOVE ZAPOSLOTITVE
4. ZALOGE
5. POSLOVNE TERJATVE (KUPCI)
6. POSLOVNE OBVEZNOSTI (DOBAVITELJI)
7. OBRAZLOŽITVE K FINANČNI PRILOGI POSLOVNEGA NAČRTA
8. SODELUJOČI PRI SESTAVI POSLOVNEGA NAČRTA
9. PRILOGE POSLOVNEGA NAČRTA

Kdo bere poslovni načrt in kaj od njega pričakujejo?

Skupina bralcev		Kaj od poslovnega načrta pričakujejo?
Ustanovitelji in vodstveni kader	Bralci v podjetju	To so običajno avtorji poslovnega načrta. Med pripravo poslovnega načrta mora vodstvo temeljito premisliti vse vidike poslovanja in se glede njih uskladiti.
Drugi zaposleni		Ta skupina bo iskala jasne opise ciljev podjetja in načine, kako podjetje namerava te cilje doseči. Ti podatki zaposlenim pomagajo delovati v skladu z usmeritvami podjetja.
Nadzorni svet oz. upravni odbor		Za podjetja, ki imajo nadzorni svet, je poslovni načrt dokument, na katerega se člani nadzornega sveta sklicujejo, ko poskušajo oceniti uspešnost vodenja podjetja.
Morebitni vlagatelji	Zunanji bralci	Za vlagatelje je poslovni načrt pojasnilo, kako močna je poslovna priložnost, kako kakovostna je vodstvena ekipa in podobno. Vlagatelji bodo lahko tudi ugotovili, kako bodo dosegli svoj pričakovani donos na vloženi kapital: z javno prodajo delnic, prodajo podjetja drugemu podjetju ali tako, da bo njihov delež odkupilo vodstvo podjetja.
Morebitni bankirji		Bankirje predvsem zanima sposobnost podjetja, da bo odplačevalo morebitna posojila, in zmožnost podjetja, da zagotovi jamstva za najem posojil. Bankirje zanima tudi, kako bo podjetje preživelo morebitne krize, ki se bodo prav gotovo pojavile.
Morebitni poslovni partnerji in glavni kupci		Kakovostni strateški partnerji in pomembni kupci so pred sklepanjem resnih poslov z novimi podjetji običajno previdni. Dober poslovni načrt lahko pomaga pregnati njihove dvome.
Prihodnji najpomembnejši uslužbenci		Prihodnje uslužbenke podjetja bodo predvsem zanimali izzivi, ki jih poslovne priložnosti prinašajo, sistem nadgrajevanja in dolgoročna perspektiva podjetja.
Kandidati za prevzeme in pripojitve		Podjetja pogosto rastejo tudi z združitvami in prevzemi drugih podjetij. Podjetje, ki bo želelo prevzeti drugo podjetje, bo za proučitev namere od morebitnega prevzetega podjetja pogosto zahtevalo poslovni načrt.



Pomembno

Deset najpomembnejših vprašanj, na katera mora odgovoriti PN:

1. Je posel samo zamisel ali prava priložnost z velikimi zmožnostmi?
2. Ima podjetje vznemirljiv in smiseln poslovni model? Ga bodo tekmeci zelo enostavno posnemali? Bo podjetje lahko branilo svoj položaj s patenti, avtorskimi pravicami ali kako drugače?
3. Je izdelek oz. storitev smiseln? Prinaša kupcu kakšno dodatno vrednost? So zamisel temeljito preverili? Kakšni so bili rezultati?
4. Je panoga, v kateri namerava podjetje konkurirati, rastoča, stabilna ali celo nazaduje?
5. Ima podjetje dobro opredeljen ciljni trg?
6. Kako se bodo na vstop na trg odzvali tekmeci?
7. Kako dober in usposobljen je podjetniški tim? Bo sposoben izpeljati poslovno zamisel?
8. Je podjetje ustrezno organizirano? Ali sta strategija in način dela zakonita in etična?
9. So finančne projekcije uresničljive in podjetju napovedujejo svetlo prihodnost? Kakšen je predvideni donos na kapital, ki ga lahko pričakujejo vlagatelji?
10. Kateri so kritični dejavniki tveganja? Ima vodstvo podjetja načrt, kako ukrepati, če ta tveganja res postanejo težave?

Pomagajte si s teoretičnim delom in z že izvedenimi vajami in jih samo dopolnite skladno z navodili.

0 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

To je najpomembnejša tema, zato je navedena kot prva v poslovnem načrtu. Običajno se povzetek napiše na koncu, ko je celoten PN že napisan. To poglavje ne sme biti daljše od dveh strani. Tu so navedena najpomembnejša dejstva in poudarki, kot so dejavnost podjetja, rast prodaje, donosnost, glavna strateška usmeritev, pričakovani tržni položaj in ključne značilnosti, ki so pomembne za doseganje ciljev.



Pomembno

Pri pisanju povzetka bodite posebno pozorni na to da:

- pritegnete bralčevo pozornost (poudarite privlačnost vašega posla);
- pokažete, da ste opravili temeljito raziskavo (napovedi podkrepite s številkami);
- prikažete svoje vodstvene sposobnosti;
- prikažete, da za vaš izdelek obstaja trg.



Dobra
praksa

Napotki in vprašanja za začetek, ki jih opredelite v posameznih poglavjih:

- Podajte nekaj informacij o izdelku ali storitvi, ki ga želite ponujati (splošne informacije: Kaj je posebnega? Kaj je novega? Zakaj menite, da boste uspešni?).
- Kateri so vaši ciljni trgi (Kje in kako nameravate ponujati svoj izdelek ali storitev? Kdo so vaši kupci (npr. športno aktivno prebivalstvo srednje višjega sloja, ki se ukvarja z adrenalinskimi športi)? Kdaj in kako nameravate prodreti na druge trge?).
- Kakšen je potencial vašega posla? (Opišite, kaj načrtujete za obdobje od enega do treh let.) Ali je možen nadaljnji razvoj proizvodov / storitev?
- Povzemite napovedi prodaje in dobička za naslednja tri leta.
- Koliko denarja boste potrebovali za začetek poslovanja in za poslovanje v prvih treh letih? Kako boste prišli do tega denarja (posojilo, lastniški kapital, strateški partner)?
- Za kaj boste porabili pridobljena finančna sredstva (npr. nakup opreme, materiala, človeški viri, trženje)?
- V kolikšnem času boste odplačali morebitna posojila?
- Predstavite seznam kritičnih dejavnikov uspeha, ki bodo najverjetneje vplivali na vaš projekt (npr. nova zakonodaja, nove tehnologije ...).
- Koliko virov in sredstev je potrebnih za realizacijo ideje, kdaj bo dobiček oz. kako nameravate pokrivati morebitno izgubo?
- Ali že imate izbrane ključne člane podjetniške ekipe?

0.1 Kratek opis podjetja

Navedite, kdaj je bilo podjetje ustanovljeno, kaj bo delalo in kaj je edinstvenega na vašem proizvodu, storitvi ali tehnologiji. Če podjetje že deluje, navedite velikost podjetja, ključne dosežke podjetja in načrte za prihodnost.

0.2 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Opišite privlačnosti tržne priložnosti in kako bo podjetje uspelo izkoristiti to priložnost z vidika izdelkov / storitev, strategij, virov in zmožnosti menedžerske ekipe. Kakšna je strategija prodora na trg? Katere so ključne tri ali štiri naloge (dejavniki in prioritete), ki jih bo podjetje opravilo, da bo doseglo zastavljene poslovne cilje? Vključite tudi ključna dejstva in številke glede konkurentov in kupcev. Navedite tudi načrte za rast in širitev podjetja. Opis tržne priložnosti naj bo privlačen in izviren, da pritegne bralčevo pozornost, saj je to **najpomembnejši del povzetka!**

0.3 Ciljni trgi

Predstavite ključne ciljne trge in glavnih skupin odjemalcev ter kako jih boste pridobili. Kaj naj bi kupce prepričalo, da se odločijo za nakup vašega proizvoda, storitve, tehnologije. Vključite tudi podatke o rasti tržnih segmentov ali niš, vaš pričakovan tržni delež in pričakovano prodajo ter cenovni razred.

0.4 Konkurenčne prednosti

Predstavite neposredne konkurence, slabosti in ranljivost konkurence ter drugih možnih okoliščin, ki prevladujejo v panogi.

0.5 Povzetek finančnega plana s ključnimi podatki

Povzemite glavne ugotovitve finančnega načrta za tri leta (pričakovana prodaja, dobiček, časovni okvir za doseg točke preloma, pričakovani donos na naložbo, ipd.). Navedite tudi delež potrebnega kreditnega in lastniškega kapitala in za katere namene se bodo sredstva porabila.

0.6 Vodstvena skupina

Na kratko predstavite glavnega podjetnika in ključne člane podjetniške ekipe – njihove izkušnje glede vodenja in upravljanja, formalno in neformalno izobrazbo, posebne odlike in sposobnosti ter njihove dosežke in uspehe.

1 OPIS PODJETJA



Dobra
praksa

Napotki in vprašanja, na katera odgovori v posameznih podpoglavjih:

- Kje bo podjetje poslovalo (lokacija)? Kakšna pravna oblika bo? Kdo bodo lastniki in kakšni bodo njihovi deleži?
- Kaj vas je navdihnilo za posel / kako si prišel do poslovne ideje?
- Kaj je inovativnega v podjetju in po čem se ločite po ostalih ponudnikih oziroma konkurentih? – Imejte v mislih podjetje, ne pa izdelka!
- Kaj je vaša poslovna ideja? Naredite pregled vaše poslovne ideje – ali izvira iz hobija, katera so vaša specifična znanja, ali je posel v porastu, zakaj je posel perspektiven in podobno.
- Navedite, zakaj si se odločil prav za ta posel.
- Navedite vsa osebna znanja in/ali izkušnje, ki ti bodo pomagale v poslu.
- Navedite, zakaj verjamete, da bo posel uspešen.

Tabelarni prikaz ključnih podatkov:

Naziv:	
Naslov:	
Poštna številka in kraj:	
Občina:	
Telefon:	
GSM:	
Fax:	
e-mail:	
Spletna stran:	
Ustanovni kapital:	
Lastniki:	
Direktor:	
Matična številka podjetja:	
ID številka za DDV ali davčna številka podjetja:	
Ustanovljeno:	
Ustanovni kapital:	
Računovodja:	
Šifra glavne dejavnosti podjetja:	
Vse šifre dejavnosti za katere bo registrirano podjetje:	
Šifra dejavnosti s katero ustvarite največ prometa:	
Število redno zaposlenih na dan 31.12. preteklega leta:	
Celotni prihodek podjetja v preteklem letu: (v EUR)	
Številka transakcijskega računa:	
Pri banki:	
Raziskovalna skupina:	

1.1 Poslanstvo, vizija in strategija

Kratka in nedvoumna predstavitev poslanstva, vizije in strategije podjetja.
To vajo ste že opravili in lahko ta del samo še enkrat dopolnite.



Dobra
praksa

Vizija:

- Kaj želi podjetje postati čez 5 let?
- Kako vidite svoje podjetje v naslednjih petih letih?

Poslanstvo:

- Kakšno vlogo želite imeti kot podjetje v svojem okolju, državi, svetu v primerjavi s konkurenco?
- Katere kupce želite zadovoljiti s svojimi izdelki oz. storitvami?
- S katerimi izdelki oz. storitvami želite prispevati k dvigu kakovosti življenja, standarda ali razvoju RS?

Strategija:

- Kako boste uresničili zastavljeno vizijo in poslanstvo?
- Kakšni so vaši strateški načrti na področju proizvodnje, prodaje, ekologije, razvoja kadrov in produkcijskih sredstev, prihodkov in stroškov?

1.2 Osnovni podatki o podjetju

Opis pravne oblike podjetja in strukture lastništva z lastniškimi deleži, glavna dejavnost (zapišite številko dejavnosti po SKD), s katero se bo podjetje ukvarjalo, sedež podjetja, predviden (približen) datum registracije oz. kdaj je bilo registrirano.

1.3 Cilji podjetja

Pripravite pregled poslovne ideje. Kako ste prišli do poslovne ideje? Kaj vas je navdihnilo za posel? Kateri so vaši kratkoročni in dologoročni cilji glede podjetja (cilji glede tržnega deleža, obsega prodaje in dobička)? Cilji morajo biti konkretni in merljivi.

Strateški cilji za obdobje do ...	Indikatorji za merjenje
Ekonomski	
Trženje	
Razvoj in tehnološka prenova	
Človeški viri	

1.4 Načrt ustanovitve podjetja (ali Načrt nadaljevanja prejšnjega podjetja)

Načrt ustanovitve podjetja vsebuje seznam podrobnosti glede stroškov ustanovitve, sredstev ob ustanovitvi in financiranja ustanovitve (posojila in lastniški kapital), kot tudi razlago o predpostavkah, na podlagi katerih je seznam pripravljen. Če ima podjetje preteklo zgodovino, potem se pretekle rezultate upošteva kot štartno točko razvoja načrta nadaljevanja podjetja.

1.5 Lokacija in prostori podjetja

Opis vseh nepremičnin in njihovih lokacij, pomembnih za proizvodnjo ali zagotavljanje izdelkov ali storitev. Vsak prostor mora biti opisan z vidika njegove narave, funkcije, celotne površine, najemnih pogojev itd. Razložiti je treba, kako je bila vsaka lokacija izbrana (prednosti, učinkovitost – bližina kupcev / transporta / dobaviteljev, davčni vidiki).

2 OPIS PROIZVODA ALI STORITVE

Opišite posebnosti vašega proizvoda/storitve in pokažite, kako vaš proizvod / storitev zadovoljuje potrebe in pričakovanja kupcev.



Dobra
praksa

Napotki in vprašanja, na katera odgovorite v posameznih podpoglavjih:

- pripravite strnjen opis proizvodov ali storitev, ki jih bo podjetje proizvajalo ali izvajalo (omenite tudi načrte za širjenje nabora izdelkov ali storitev);
- v čem se vaš proizvod ali storitev razlikuje od drugih izdelkov oz. storitev;
- kaj potrošniki pričakujejo od vaših proizvodov oz. storitev;
- katere inovativne lastnosti ponuja vaš proizvod ali storitev, je novost na trgu in ali ima potencial za širjenje;
- opišite strojne in druge opreme potrebne za izdelavo izdelka oz. storitve;
- kakšen delež prihodkov boste ustvarili s posameznim izdelkom oz. storitvijo (struktura prihodkov);
- priložite morebitne brošure, slike, skice, promocijski material itd.

2.1 Opis izdelka (ali storitve)

Pripravite seznam izdelkov. Za vsakega navedite tri pomembne lastnosti, zaradi katerih je vredno imeti vaš izdelek (izgled, funkcionalne lastnosti). Opišite uporabo vsakega izdelka oz. storitve in koristnost za potrošnika. Naštejte tri lastnosti izdelka, ki se lahko izboljšajo. Zapišite tudi, kakšen delež celotnega prihodka bodo prinesli posamezni izdelki in kakšen je njihov potencial na trgu. Vključite lahko fotografije, ki jih predstavite v prilogi na koncu poslovnega načrta.

Če imajo izdelki kakšne posebne konkurenčne prednosti, razložite, na kakšen način jih nameravate zaščititi (patenti, registracija blagovne znamke, avtorske pravice in drugo).

2.2 Konkurenčna primerjava

Splošna primerjava ponudbe izdelkov / storitev podjetja kot ene izmed mnogih možnih izbir za možne kupce. Poudarite posebne lastnosti vaših izdelkov / storitev, ki vas ločijo od konkurentov. Prikažite v tabeli in po potrebi v analizi SWOT konkurentov.

2.3 Tehnologija

Opis obstoječih in novih tehnologij, ki so relevantne za proizvodnjo izdelkov ali storitev podjetja.

2.4 Prihodnji izdelki (ali storitve)

Opis prihodnjih izdelkov/storitev in njihove povezanosti s sedanjimi izdelki/storitvami glede tržnih segmentov, potreb potrošnikov, tržnega povpraševanja, tehnologij in razvoja izdelkov/storitev.

3 ANALIZA PANOGE

Pred začetkom vsakega projekta je pomembno, da razumete okolje, v katerem nameravate poslovati, in da lahko prepoznate pomembne spremembe, ki se uveljavljajo, ali pa se bodo verjetno zgodile v bližnji prihodnosti. Od dobrega razumevanja panožnega okolja je odvisen uspeh ali neuspeh vašega podjetja.



Dobra
praksa

Napotki in vprašanja, na katera odgovorite v posameznih podpoglavjih:

- opredelite velikost panoge, kakšen je obseg panoge, koliko je podjetij v panogi, kakšen promet ustvarijo, kdo ima največji tržni delež;
- opišite splošne trende in spremembe v panogi ter vpliv le-teh na vas, razmislite tudi o bodočih možnih vplivih novih tehnologij, staranje prebivalstva in podobno;
- pokažite, da poznate zakonodajo in/ali predpise, ki bi lahko vplivali na vaše poslovanje;
- razmislite o drugih možnih vplivih (politični, tehnološki, ekonomski) na vaše poslovanje;
- razmislite, katere spremembe od zgoraj naštetih lahko ogrozijo vaš posel.

Najbolje je če za to in naslednje poglavje, opravite PESTLE analizo!

4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

Ta del poslovnega načrta je eden najtežjih za pripravo, hkrati pa zelo pomemben, saj predstavlja osnovo za določanje velikosti proizvodnje, načrta trženja in velikost denarnih sredstev, ki jih bo vaše podjetje potrebovalo. S tržno raziskavo ugotovite, ali ima vaš proizvod / storitev zadosti velik trg, da lahko dosežete načrtovano prodajo kljub konkurenci. Na podlagi ocene prednosti vašega proizvoda / storitev, tržnega deleža in teženj kupcev, konkurentov in njihovih proizvodov lahko ocenite vašo prodajo.



Dobra
praksa

Napotki in vprašanja, na katera odgovorite v posameznih podpoglavjih:

- predstavite, kdo so vaši odjemalci (tržna segmentacija), od kod so, zakaj bodo kupovali vaš proizvod / storitev kateri so dejavniki njihovega nakupa;
- razmislite, na kako velikem geografskem območju nameravate prodajati svoje proizvode / storitve (raven regije, nacionalna ali mednarodna raven);
- predstavite stanje na trgu (trg raste, stagnira ali upada);
- določite velikost trga za vaše proizvode/storitve in preučite, kakšni so nadaljnji tržni trendi;
- opredelite, kdo so vaši konkurenti (bodite pozorni tudi na sorodne izdelke oz. storitve – take, ki zadovoljujejo enake oz. podobne potrebe odjemalcev, vedno obstaja konkurenca);
- opišite glavne konkurente na trgu (njihove prednosti in slabosti, razlike v poslovanju, prodajne strategije in taktike ...);
- povejte, v čem ste drugačni, boljši od konkurence in kako lahko postanete še konkurenčnejši;
- navedite vire, ki ste jih uporabili pri tržni raziskavi.

4.1 Analiza kupcev (odjemalcev)

Prikažite, kdo so vaši pričakovani kupci, klasificirajte jih v večje homogene skupine (**tržne segmente**), ki imajo skupne značilnosti. Ugotovite, kakšne so **potrebe vaših kupcev** in kako vidijo vaš proizvod/storitev, kaj je podlaga za njihovo odločitev o nakupu.

Kupci niso samo pasivni odjemalci, ki kupujejo vaš proizvod, ampak so aktivni element vaše poslovne strategije.

4.1.1 Tržni segmenti

Seznam skupin kupcev glede na njihovo velikost (število posameznikov in celotna vrednost možnih nakupov) in rast, vključujoč razlage opredelitev vsakega segmenta in osnov za njihovo razvrščanje (potrebe kupcev, vrsta proizvoda, vzorec nakupnega obnašanja, življenjski slog, starost, spol, prihodek, geografsko razvrščanje itd.).

4.1.2 Strategije za ciljne tržne segmente

Obrazložitev strateških osnov za segmentiranje trga in izbiro ciljnih trgov (razlogi za osredotočenje na izbrane skupine kupcev in ne na druge skupine kupcev).

4.1.3 Tržne potrebe



Opis potreb kupcev, na katerih temelji vsak tržni segment:

- Ali bo vaš proizvod namenjen kupcu ali širšemu krogu kupcev?
- Če načrtujete široko prodajo, navedite pet tipov kupcev, ki bodo najverjetneje kupovali vaš izdelek.
- Načrtujete enak pristop do vseh skupin ali različne pristope?
- Kakšne ukrepe boste imeli do zahtevnih kupcev vašega izdelka ali storitve?
- Kako boste, če boste, izbirali povratne informacije kupcev, da boste zagotovili, da bo vaš izdelek dosegel čim širši krog potrošnikov?

4.2 Obseg trga in trendi

Določite obseg sedanjega celotnega trga za vaš proizvod / storitev na podlagi dosegljivih tržnih podatkov in iz poznavanja nakupov konkurenčnih proizvodov. Opišite obseg celotnega trga v fizičnih enotah ali vrednostno. Opišite potencialno rast celotnega trga vašega proizvoda za vsako večjo skupino kupcev in glavne dejavnike, ki vplivajo na tržno **rast za prihodnja tri leta**. Prikažite tudi pretekla tržna gibanja in **trende** v prihodnosti.

4.3 Analiza konkurence

Za uspešno tekmovanje v poslu morate spoznati konkurenčna podjetja in njihove proizvode, njihove prednosti in slabosti, razloge za uspehe in neuspehe ter se učiti iz teh spoznanj. Še posebej dobro preučite njihove neuspehe, da ne bi tudi sami storili enakih napak. Primerjajte njihove proizvode / storitve na podlagi cen, lastnosti, storitev, garancij in drugih lastnosti (priporočamo predstavitev v tabeli). Predstavite ocene tržnih deležev konkurentov, njihovo prodajo in odjemalce, prodajne poti in proizvodne zmogljivosti (uporabite TABELO). Opišite 3 do 4 glavne konkurente. Na kratko navedite, zakaj mislite, da je lahko oz. težko konkurirati, katere so tiste lastnosti vašega proizvoda, zaradi katerih se bo proizvod bolje prodajal sedanj in potencialni konkurenci. Na podlagi rasti panoge in kupcev ter slabosti in prednosti konkurentov lahko ocenite rast vaše prodaje.

5 ANALIZA PSPN (SWOT)

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je zelo pomemben element poslovnega načrta, saj vam omogoča, da spoznate svoje notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti.

Napotki:

Prednosti (angl. <i>strengths</i>)	Slabosti (angl. <i>weaknesses</i>)
Naredite seznam osnovnih lastnosti, ki dajejo vašemu izdelku ali storitvi določene prednosti.	Opredelite, katera področja poslovanja bi morali, glede na potrebne vire, še izboljšati.
Priložnosti (angl. <i>opportunities</i>)	Nevarnosti (angl. <i>threats</i>)
Opišite, katere poslovne priložnosti za rast in večjo dobičkonosnost vidite v danih okoliščinah.	Naredite seznam možnih dejavnikov, ki so lahko potencialno neugodni za vaše prihodnje poslovanje.



Dobra
praksa

- Koristno je vsako alinejo tudi podrobneje analizirati.
- Opišete lahko tudi morebitne strategije izvedbe za vsako izmed kategorij (npr. Strategija za omilitev dviga cen surovin je prehod na alternativne surovine, uvedba manj potratnih tehnologij ...)

6 NAČRT TRŽENJA IN PRODAJE

Pri načrtu trženja gre predvsem za razumevanje, kaj želite prodajati in kako bo podjetje predvideno prodajo doseglo. Prikazati mora komu, kje in kako boste prodajali, torej celotno trženjsko strategijo. Pomembno je pokazati, da razumete kupce in tudi trg.



Dobra
praksa

Napotki in vprašanja, na katera odgovorite v posameznih podpoglavjih:

- opišite značilnosti vašega ciljnega trga – ali gre v vašem primeru za tržno nišo ali uveljavljen trženjski segment;
- kateri in kje so vaši ciljni kupci in kako jih boste prepričali k nakupu vaših izdelkov;
- katere so prednosti vaših izdelkov pred konkurenco;
- opišite in pojasnite vašo politiko cen;
- pojasnite, kako in kje boste prodajali svoj izdelek oz. ponujali storitev;
- kako bodo informacije o vašem izdelku prišle do kupcev;
- kako boste zagotovili servisiranje, če vaš proizvod to potrebuje;
- kakšni so vaši tržni in prodajni cilji, kako in kdaj jih boste dosegli;
- kakšen delež trga želite pokriti.

6.1 Strategija

Razlaga glavnih strategij (diverzifikacijskih in predvsem poslovnih strategij), taktik za njihovo izvedbo in konkretnih poslovnih aktivnosti (programov) znotraj vsake taktike.

6.2 Konkurenčna prednost

Kakšna je vrednost proizvodov / storitev za kupce? Na čem temelji konkurenčna prednost podjetja? V čem se podjetje razlikuje in v čem je boljše od drugih podjetij?

6.3 Celotna trženjska strategija

Opis splošne trženjske strategije in strategije podjetja:

- Katere skupine kupcev bodo izbrane za ciljne trge?
- Kje nameravate prodajati svoj proizvod ali storitev (v tovarni, v salonih, e-trgovina, drugo)?
- Kako bodo kupci dostopali do vaših izdelkov in storitev (podrobno opišite)?
- Omenite tri načine, s katerimi vaši konkurenti omogočajo lažji dostop kupcev do svojih izdelkov ali storitev.
- Katere lastnosti proizvoda / storitve boste poudarili za zagotavljanje prodaje?
- Kako boste spravili izdelek na trg?
 - Boste razvijali neposredno prodajo v lastni režiji?
 - Boste zaposlili prodajno osebje?
 - Sklenili pogodbo o distribuciji?
- Boste uporabili kakšen inovativen trženjski pristop?
- Pojasnite sezonska gibanja!
- Predstavite trženjske cilje (tržni delež, dobiček, prodaja, tržni prodor, število distributerjev, uvedba novega proizvoda).

6.4 Pozicioniranje

Izjava o pozicioniranju vključuje strateško osredotočenje na najpomembnejše elemente: ciljni trg, tržna potreba, skladnost izdelka / storitve s tržno potrebo, razlikovalne značilnosti izdelka / storitve v primerjavi s posameznimi ključnimi konkurenčnimi podjetji.

6.5 Cenovna strategija

Cenovna politika je ena pomembnejših odločitev. Pojasnite postavljene cene za izdelke/storitve in njihovo povezavo s strategijo.

- Zakaj ste se odločili za dražje / cenejše pozicioniranje?
- Razložite ozadje cenovnih politik – velik strošek materiala, dela, večji delež v oglaševanje, razvoj?
- Kakšne bodo vaše cene v primerjavi s konkurenti oziroma dobrinami, ki jih ponujajo vaši konkurenti?
- Kako bo cena, ki ste jo določili, omogočila, da bo trg sprejel izdelek?
- Navedite, ali nameravate dajati kredite, popuste za kupce in druge ugodnosti za stimuliranje prodaje.

6.6 Prodajna strategija

Povzetek prodajnih pristopov (metod) namenjenih sklepanju poslov v prodaji (pristopi k sklenitvi posla, lastni prodajniki ali ne, nagrajevanje prodajnega osebja, menedžment prodajnih baz podatkov in procesiranja naročil, zadeve pri pogajanjih glede cene, dobave in drugih pogojev, popusti, ekskluzivne prodajne pravice).

6.6.1 Načrtovana prodaja

Podroben razrez pričakovane prodaje po vsakem izdelku / storitvi za prvih pet let (prvo leto po mesecih), vključujoč zbirne zneske. Načrt prodaje mora vsebovati tudi podroben razrez načrtovanih stroškov prodaje. Raziščite različne scenarije (Tabela 11: Trije scenariji).

Tabela 11: Trije scenariji

	Cena	Pesimistično		Realistično		Optimistično	
		Število	Prihodki	Število	Prihodki	Število	Prihodki
Pesimistično							
	Vstopnina						
	Hrana in pijača						
	Skupaj						
Realistično							
	Vstopnina						
	Hrana in pijača						
	Skupaj						
Optimistično							
	Vstopnina						
	Hrana in pijača						
	Skupaj						

6.7 Promocijska strategija (tržno komuniciranje)

- Kako bodo prišle informacije o podjetju in njegovih izdelkih/storitvah do kupcev?
- Katera promocijska orodja bodo uporabljena (oglaševanje, stiki z javnostjo, dogodki, direktna pošta, seminarji, prodajna literature, sejmi itd.) in kakšni bodo stroški teh dejavnosti (absolutno – skupaj na vrsto promocije in relativno – stroški na možnega kupca za vsako vrsto promocije)?
- Katere metode oglaševanja nameravate uporabiti za svoj izdelek ali storitev – časopis, radio, TV, sponzorstva, drugo?
- Pojasnite, zakaj ste se odločili za določen medij in ga opišite (s podatki o uporabnikih medija, dosegu in drugih podatkih in razlogih).
- Navedite, kako vaši konkurenti oglašujejo in podajte vaše mnenje o metodah konkurentov ter vaše prednosti ali slabosti.

6.8 Distribucijska strategija (prodajne poti)

Katera distribucijska pot, območje ali način bo uporabljen in kakšne so prednosti glede na konkurenco, uporabe izbrane distribucijske strategije?

6.9 Program prodaje in trženja

Podroben seznam točno določenih trženjskih in prodajnih aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi dosegli trženjske in prodajne cilje, vključujoč **roke izvedbe, odgovorne osebe in proračune** (potrebna denarna sredstva). Uporabite prikaz v TABELI (Tabela 12: Aktivnosti in stroški za trženje)!

Tabela 12: Aktivnosti in stroški za trženje

	2021	2022	2023	2024	2025
Tržne poti					
Tržno komuniciranje					
Oglaševanje					
Pospeševanje prodaje					
Trženjske raziskave					

6.10 Strateške povezave

Razlaga strateških povezav (skupno trženje, skupne dejavnosti raziskav in razvoja, pooblastila / zastopanje, kooperativni dogovori itd.). Opis narave odvisnosti od drugih podjetij in možni stroški in koristi.

7 NAČRT PROIZVODNJE OZ. IZVAJANJA STORITVE

Podrobno opišite svojo poslovno lokacijo in povejte, v kolikšni meri je primerna za vaš izdelek ali storitev. Pokažite, kako boste obvladovali proizvodno plat spreminjanja in rasti vašega podjetja.



Dobra
praksa

Napotki:

- opišite poslovne prostore – naslov, kvadratura, načrt ... (v kolikor jih še nimate, pojasnite, kako boste prišli do njih – nakup, najem ...);
- opišite opremo, stroje, vozila in drugo potrebno za proizvodnjo oz. opravljanje storitvene dejavnosti;
- opišite, kako boste zagotovili, da bo vaš proizvodni sistem učinkovit;
- pripravite seznam glavnih dobaviteljev in njihovih pogojev plačila (upoštevajte tudi rezervne dobavitelje za nujne primere);
- opišite proizvodno verigo od nabave do končnega izdelka (predstavite tudi grafično):
 - Kje se proizvodnja začne, kakšni vnosi so potrebni oziroma iz katerih delov je sestavljen proizvod? Iz katerih procesov je storitev sestavljena, v kakšni obliki pride do končnega kupca? Kje bo locirana proizvodnja, kje prodaja, ali boste imeli podizvajalce? Katere točno? Na podlagi katerih kriterijev jih boste ali ste jih izbrali?
- opišite vaš pristop h kontroli kakovosti, proizvodni kontroli in kako minimizirate reklamacije kupcev;
- kako rešujete vprašanje sezonskih nihanj;
- razmislite o morebitnih sistemih nadzora kakovosti (npr. vrsta certifikata kakovosti, odgovorna oseba, roki za vpeljavo);
- ne pozabite na zdravstveno, varstveno in / ali okoljsko zakonodajo, vezano na vaše poslovanje.

Same postopke in procese lahko tudi grafično ponazorite. Tako bodo bralci lažje poznali kaj je vaša konkurenčna prednost in kako ste si zamislili delovanje.

8 NAČRT ČLOVEŠKIH VIROV

To poglavje je izjemnega pomena, saj je uspeh podjetja v veliki meri odvisen od sposobnosti ljudi, ki ga vodijo, in tudi dela ostalih zaposlenih. Navedite izobrazbo, spretnosti, izkušnje in dosežke menedžerskega tima in drugih ključnih oseb za vaš posel. Prav tako navedite pomanjkljivosti in predloge, kako jih odpraviti.



Dobra
praksa

Napotki:

- opišite menedžersko strukturo oz. opišite zunanje sodelavce, ki vam pomagajo (bodo pomagali) pri vodenju posla;
- opišite, koliko ljudi boste zaposlili in kakšna znanja in izkušnje morajo le-ti imeti;
- opišite, kako boste zagotovili lojalnost zaposlenih, kako jih boste motivirali in kako spremljali njihove dosežke;
- opredelite, kakšnih dodatnih usposabljanj bodo deležni zaposleni in menedžerski tim.

V tabeli ali diagramu lahko prikažete hierarhijo zaposlenih in organizacijo.

8.1 Organizacijska struktura

Kratek opis organizacijske strukture s ključnimi delovnimi mesti in posamezniki, ki bodo na teh mestih. Načrtujte tudi prihodnje spremembe organizacijske strukture (vključujoč slikovno predstavitev). Predstavite, katera znanja, sposobnosti in veščine so potrebna za posamezna delovna mesta.

8.2 Menedžerska ekipa

Seznam najpomembnejših članov menedžerske ekipe, vključujoč njihove funkcije v podjetju in kratke povzetke njihove preteklosti in izkušenj. Opredelite, kako jih boste spodbujali in nagrajevali.

8.3 Vrzeli v menedžerski ekipi in svetovalci

Opis slabosti menedžerske ekipe, ugotovitev vrzeli pri pokrivanju ključnih menedžerskih funkcij ter načrti in dejavnosti za odpravljanje slabosti ekipe. Opis vlog, funkcij in uporabe nadzornega sveta, svetovalcev in svetovalnih podjetij.

8.4 Načrt osebja

Načrtovanje drugih zaposlenih v podjetju – osebja (oddelki, zaposleni ljudje, plače, nagrajevanje, usposabljanja, predpostavke, potrebe po novih zaposlitvah, stroški, koristi), vključujoč podroben seznam osebja in njihovih plač za prvih pet let (prvo leto po mesecih). Uporabite prikaz v tabeli (Tabela 13: Načrt predvidenih zaposlitev)!

Tabela 13: Načrt predvidenih zaposlitev

	LETO									
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
Področje komercialne										
- zunanje		1*	0							
- polovični/polni del.čas	1		1*							
Proizvodna logistika				1						1
Konstruiranje						1		1		1
Finance									1	
Skupaj zaposlenih	1	1	2	3	3	4	4	5	6	8
Od tega razvojne naloge	100%	100%	50%	50%	30%	50%	50%	60%	50%	50%

8.5 Načrt izobraževanja

Pripravite tudi kako ste si zamislili izobraževanje vaših sodelavcev.

9 FINANČNI NAČRT

Izračunajte točko preloma. Pripravite napoved denarnega toka, izkaz uspeha in bilanco stanja za prva tri leta poslovanja. Izračunajte donos na investicijo. Več o kazalnikih najdete v prilogi 4.



Napotki:

- finančne izkaze skušajte pripraviti čim bolj realistično;
- izračunajte točko preloma za vaše podjetje;
- predstavite, v kolikšnem času boste odplačali posojila in ali imate takšno zavarovanje, garancijo ali podobno za podkrepitev vaših prošenj za financiranje;
- opišite, koliko sredstev nameravate partnerji vložiti v podjetje;

- opišite, ali imate dostop do skladov ali drugih virov financiranja;
- opišite morebitne rezervne načrte za primer nižje prodaje in/ali višjih stroškov od napovedanih;
- v svojih izračunih ne pozabite upoštevati davkov, carin, pristojbin ...

9.1 Pomembne predpostavke

Predstavitev pomembnih predpostavk glede poslovnih zadev in razlaga, kako te vplivajo na finančne načrte.

9.2 Ključni finančni kazalci

Tabela (Tabela 14: Ključni finančni kazalniki) in razlaga sprememb (v prvih petih letih) petih ključnih finančnih kazalcev: celotni prihodki poslovanja, kosmati dobiček iz prodaje (angl. *gross margin*), stroški prodaje in uprave (angl. *operating expenses*), koeficient obračanja zalog, povprečno število dni pridobitve plačila terjatev.

Tabela 14: Ključni finančni kazalniki

Kazalnik	I.	II.	III.	IV.	V.
Celotni prihodki poslovanja					
Kosmati dobiček iz prodaje (angl. <i>Gross margin</i>),					
Stroški prodaje in uprave (angl. <i>Operating expenses</i>),					
Koeficient obračanja zalog,					
Povprečno število dni pridobitve plačila terjatev					

9.3 Načrt izkaza uspeha

Projekcija izkaza uspeha, ki obsega prikaz prihodkov in odhodkov in njihovo razliko (dobiček ali izguba), za prvih pet let (prvo leto po mesecih).

9.4 Načrt izkaza denarnega toka

Projekcija izkaza denarnega toka, ki obsega prikaz prejemkov in izdatkov in njihovo razliko (neto denarni tok), za prvih pet let (prvo leto po mesecih). Naslednji dve tabeli (Tabela 13: Denarni tok – letni; Tabela 14: Denarni tok – petletni) prikazujejo le neke osnovne podatke. Vi si glede na vaše poslovanje to dopolnite.

Tabela 15: Denarni tok - letni

LETO 2021	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December	Skupaj
Ustanovni kapital													
Prihodki													
Iz poslovanja													
Subvencije													
Kredit													
Donacije													
Oglaševanje													
Skupaj													
Odhodki													
Celoten strošek plače*													
Prevoz in prehrana**													
Drobni inventar***													
Računovodja													
Banka													
Telefon****													
Najemnina													
Tekoči stroški najema													
Oglaševanje													
Drugo													
Skupaj													
Prihodki – odhodki													
Denarni tok													

Tabela 16: Denarni tok – petletni

	2021	2022	2023	2024	2025
Prihodki					
Iz poslovanja					
Subvencije					
Kredit					
Donacije					
Oglaševanje					
Skupaj					
Odhodki					
Celoten strošek plač					
Prevoz in prehrana					
Drobni inventar					
Računovodja					
Banka					
Telefon					
Najemnina					
Tekoči stroški najema					
Oglaševanje					
Drugo					
Skupaj					
Prihodki – Odhodki					

9.4.1 Načrt bilance stanja

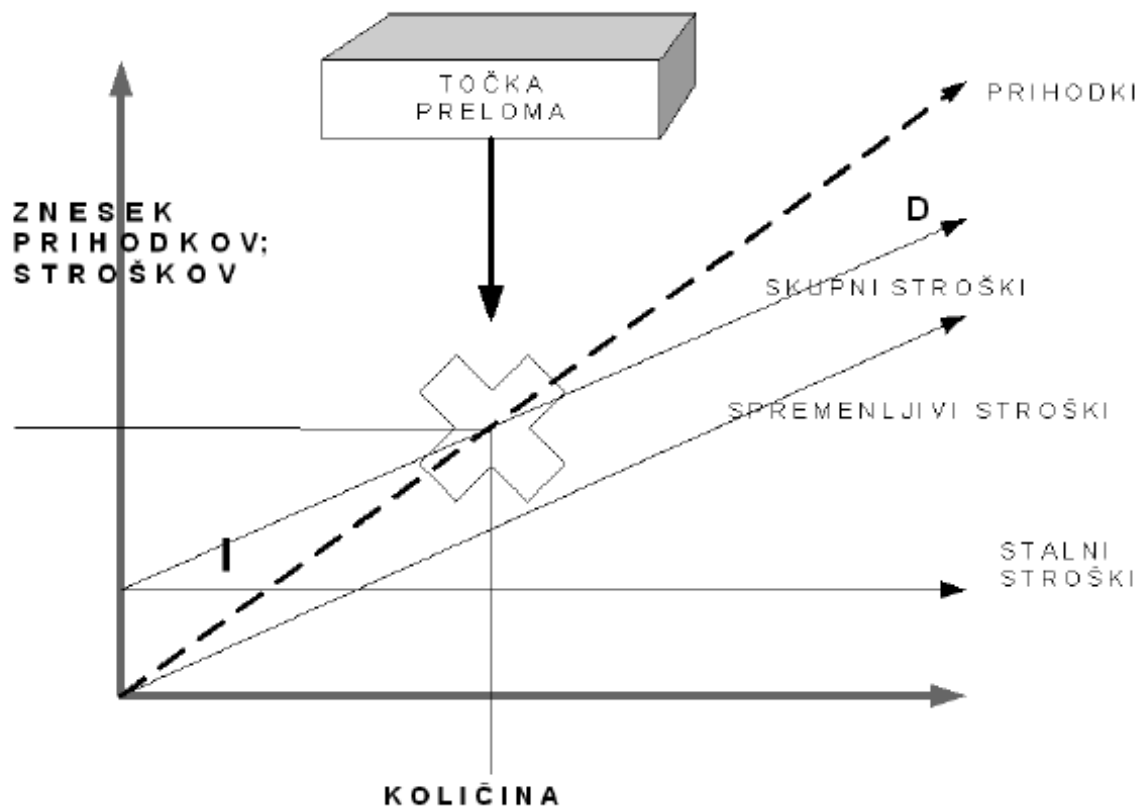
Projekcija bilance stanja, ki obsega prikaz sredstev in obveznosti do virov sredstev, za prvih pet let (prvo leto po mesecih). Najbolje je če jo predstavite v tabeli (Tabela 17: Bilanca stanja za prvih 5 let).

Tabela 17: Bilanca stanja za prvih 5 let

PROJEKCIJA POSLOVANJA																	
OBDOBJE: -1	Mesec												Leto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I.	II.	III.	IV.	V.
BILANCE																	
BILANCA STANJA																	
SREDSTVA																	
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)																	
NEOPREDMETENA SREDSTVA																	
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA																	
FINANČNE NALOŽBE																	
TERJATVE IZ POSLOVANJA																	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																	
ZALOGE PROIZVODOV																	
DENAR																	
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV																	
KAPITAL																	
OSNOVNI KAPITAL																	
ZADRŽANI DOBIČEK																	
DOLG																	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA																	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA																	
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																	
PRIHODKI POSLOVANJA																	
PROIZVAJALNI STROŠKI																	
AMORTIZACIJA																	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE																	
STROŠKI PRODAJE																	
STROŠKI UPRAVE																	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA																	
PRIHODKI FINANCIRANJA																	
ODHODKI FINANCIRANJA																	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA																	
IZREDNI PRIHODKI																	
IZREDNI ODHODKI																	
DOBIČEK PRED DAVKI																	
DAVEK NA DOBIČEK																	
ČISTI DOBIČEK																	
IZKAZ DENARNIH TOKOV																	
DENAR KONEC OBDOBJA																	
ČISTI DOBIČEK																	
AMORTIZACIJA																	
POVEČANJE DOLGA																	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)																	
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)																	
DENARNI TOK																	

9.4.2 Prag rentabilnosti

Razlaga predpostavk analize točke preloma (povprečna prodaja, povprečni stroški na enoto proizvoda, mesečni fiksni stroški), grafična ponazoritev in razlaga rezultatov izračunov (čas za doseganje točke preloma, vrednost, gibanja po tem, ko je točka preloma dosežena). Dejansko pa je točka preloma prag rentabilnosti, ki je prikazan na sliki (Slika 38: Prag rentabilnosti).



Slika 38: Prag rentabilnosti

9.4.3 Poslovni finančni kazalci

Izdelajte tabelo s poslovnimi finančnimi kazalci (dejavnost, likvidnost, zadolženost, donosnost in produktivnost dela) za prvih pet let.

Opis posameznih kazalcev imate v prilogi 4.

9.4.4 Analiza tveganja

Opis kritičnih tveganj, katerim bi bilo lahko izpostavljeno podjetje, vključujoč možne probleme, ovire, kot tudi alternativne aktivnosti za odpravo teh problemov.

9.4.5 Strategija žetve

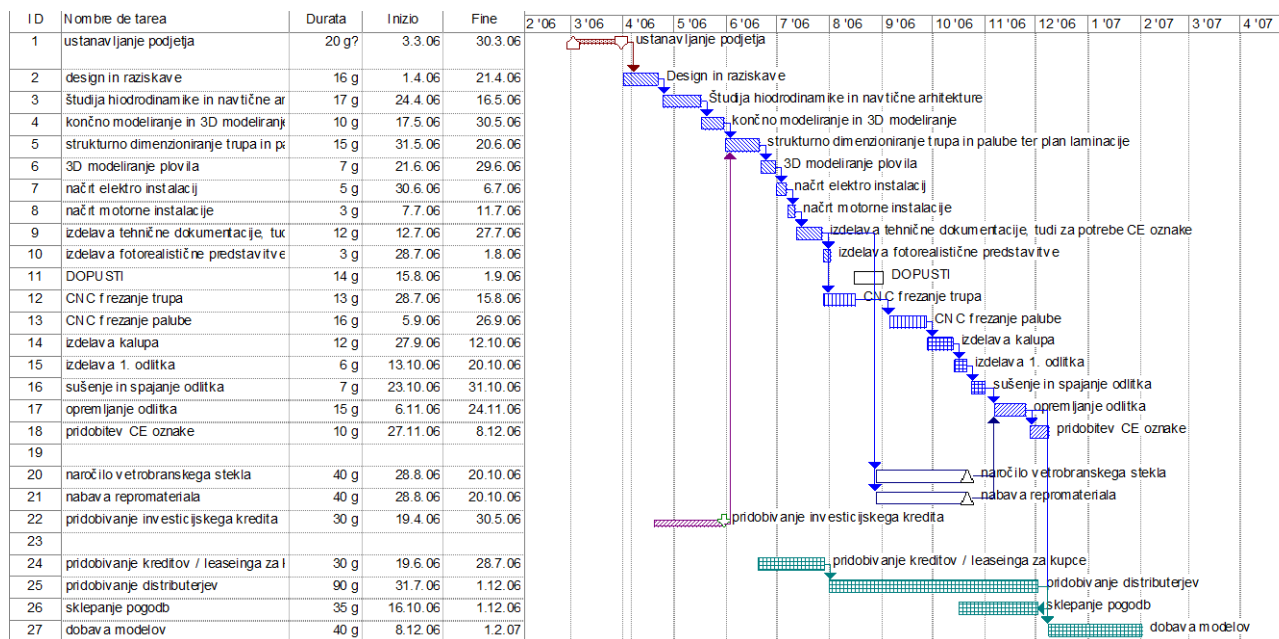
Opis načrtov glede prodaje sredstev, sprememb lastništva in ugotavljanja naslednikov.

10 IZBRANE REŠITVE IN KRITIČNA TVEGANJA

Na osnovi rezultatov analize izvedene v predhodnih poglavjih naredite seznam vseh logičnih možnosti, ki se vam odpirajo in seznam kritičnih ukrepov, ki jih morate izvesti skladno z izbranimi možnostmi.

11 TERMINSKI NAČRT

Navedite vse pomembne kritične ukrepe, ki jih je treba izvesti, časovne okvire za izvedbo posameznega ukrepa in ocenite stroške izvedbe posameznega ukrepa (Slika 39: Terminski načrt).



Slika 39: Terminski načrt

Priloge:

Za povečanje verodostojnosti in prepričljivosti poslovnega načrta lahko k le-temu priložimo pisma o nameri, kopije pogodb, rezultate raziskav, skice, slike, tabele, grafe ipd.

12 MREŽENJE KOT OBLIKA PODJETNIŠTVA

*»Svoja življenja živimo na podlagi tega, kar verjamemo o svojem svetu, sebi, svojih zmožnostih in omejitvah.«
(Gregg Braden)*

Ena izmed oblik dela je tudi mreženje in sodelovanje v okviru mreženja.

Možnosti sodelovanja (mreženja) za turistične storitve ponujajo:

- Turistična društva:
 - sodelovanje pri pripravi in izvedbi (različnih) turističnih programov na mikro lokacijah,
 - izvedba krajših izletov in ogledov na mikro lokacijah,
 - vključitev prireditev in dogodkov v ponudbo.
- Športna društva:
 - sodelovanje pri pripravi in izvedbi programov športnih aktivnostih na območjih,
 - izvajanje športnih aktivnosti in športnih programov podeželja,
 - strokovno sodelovanje pri pripravi večjih športnih dogodkov, prireditev.
- Kulturna društva:
 - sodelovanje pri pripravi in izvedbi kulturnih programov na podeželju,
 - vključitev kulturnih dogodkov v integralne turistične produkte regije Zasavje,
 - strokovno sodelovanje pri pripravi kulturno-turističnih programov zasavskega podeželja.
- Druga društva:
 - sodelovanje pri pripravi, izvedbi produktov,
 - vključevanje članov društev v programe,
 - izmenjava znanj (medgeneracijsko sodelovanje),
 - drugo (glede na programe in potrebe – po dogovoru).
- Krajevne skupnosti:
 - sodelovanje pri pripravi programov za posamezna območja,
 - informiranje in motiviranje lokalnega prebivalstva za sodelovanje pri produktih, njihovi pripravi in izvedbi,
 - strokovno sodelovanje pri pripravi programov za posamezna območja na vseh ravneh (kultura, šport, prireditve, vključevanje lokalnega prebivalstva, drugo ...).
- Župnišča:
 - odprtje sakralnih objektov ob najavljenih skupinah,
 - strokovno vodenje po sakralnih objektih, razlaga zgodovine, umetnostne zgodovine, arhitekture in drugo,
 - strokovno svetovanje (vsebina, podatki) za vodnike po sakralnih objektih v primeru odsotnosti zaposlenih na župnijskih uradih,
 - drugo (po dogovoru med RCR, izvajalci in župnijami / župnijskimi uradi).
- Podjetja, institucije:
 - strokovno sodelovanje in svetovanje pri vzpostavitvi produktov,
 - morebitne poslovne priložnosti za podjetnike (v primeru interesa),
 - sodelovanje posameznikov pri izvajanju, pripravi produktov, strokovno svetovanje,
 - partnerstvo,
 - drugo (po dogovoru).
- Drugi:
 - npr. veteranske organizacije,
 - privatni muzeji in raskave,
 - ugledni posamezniki.

12.1 Kdo so lahko tvoji partnerji

Ta del je namenjen temu, s kom vse bi se lahko omrežil pri oblikovanju tvoje ideje (Vaja 83: Kdo so lahko moji partnerji?).

Vaja 83: Kdo so lahko moji partnerji?



Napiši, kdo so lahko tvoji partnerji.

- Rangiraj jih po pomembnosti (1 = najpomembnejši).
- Napiši, kako jih boš vključil v svojo poslovno idejo.
- Čas za vajo: 15 minut.

	Kdo so moji partnerji?	Rang	Kako jih bom vključil v svojo poslovno idejo?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Imate identificirane partnerje za tri najpomembnejše. Napišite, kako se boste mrežili z njim (Vaja 84: Mreženje s partnerjem).

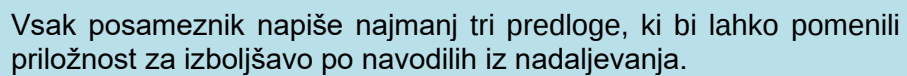
Vaja 84: Mreženje s partnerjem



Napišite, kako se boste mrežili.
Čas za vajo: 20 minut

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Vaja 85: Skupaj izboljšajmo poslovni načrt



Čas za vajo: 7 minut

[illegible]

Naloga vsakega partnerja je, da doda določene izboljšave k poslovni ideji (Vaja 86: Dopolnitev idej).

Vaja 86: Dopolnitev idej



Vsak posameznik bo podal vsaj dve ideji, kako bi lahko idejo povezal s svojo (z vidika sinergije z ostalimi).

Čas za vajo: 10 minut

12.2 Formiranje skupne dejavnosti s pomočjo analize SWOT in brainstorminga

Zadnja faza je še izdelava skupne SWOT analize dopolnjenih in omreženih poslovnih načrtov (Vaja 87: SWOT analiza skupne ideje).

Vaja 87: SWOT analiza skupne ideje

	Napišite analizo SWOT vaše skupne poslovne ideje. Čas za vajo: 15 minut	
Prednosti	Slabosti	
Priložnosti	Nevarnosti	

ZAKLJUČEVANJE POSLOVNE IDEJE

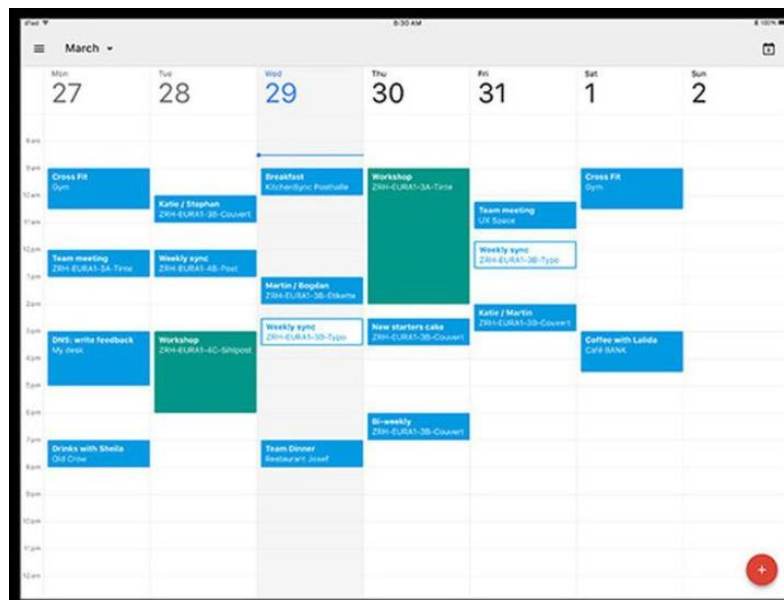
1 KOMUNIKACIJA IN PLANIRANJE DELA

»Resnično izobrazbo na koncu doseže le tisti, ki vztrajajo, da hočejo vedeti; vse drugo je ovčjereja.«
(Ezra Pound)

Organizaciji časa in dela smo posvetili posebno poglavje. Vaša naloga je, da si pripravite plane dela (Vaja 88: Izdelava plana dela).

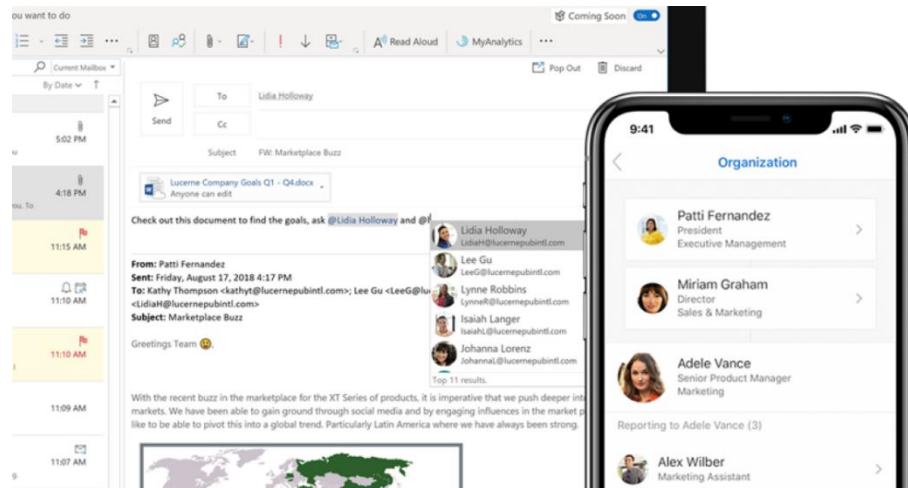
Poznamo že precej aplikacij za lažjo organizacijo časa, kot so recimo:

Google Koledar – gre za preprosto in funkcionalno aplikacijo, kjer lahko vpisujemo prihajajoče dogodke (Slika 40: Google Koledar). Povabimo lahko tudi ljudi, dogodke barvno označujemo, dodajamo zapiske in datoteke. Dodajamo lahko tudi opomine, katerim nastavimo čas, aplikacija pa nas takrat opomni. Še ena od funkcionalnosti je dodajanje ciljev. Dodamo lahko katero koli aktivnost, za katero želite najti čas vsak teden (DNE 2017).



Slika 40: Google Koledar
Vir: iMagazin 2017

Microsoft Outlook – na enem mestu ponuja elektronsko pošto, koledar, stike, opravila, ipd. (Slika 41: Microsoft Outlook). Ob rezervaciji konferenčnih sob se lahko potrdila o udeležbi na srečanju spremljajo neposredno v koledarju. Koledar se lahko deli v skupni rabi, ali preveri, kdaj so sodelavci na voljo (Microsoft 2020).



Slika 41: Microsoft Outlook
Vir: Microsoft 2020

Android Koledar – aplikacija namenjena telefonom in tabličnim računalnikom z Androidom in ima različne načine ogleda koledarja, dogodki, kot so na primer rezervacije poletov, hotela, ipd. se prenesejo v aplikacijo iz Gmail-a samodejno (Slika 42: Android Koledar). Poleg tega lahko v koledar dodajamo svoje osebne cilje (Google Play 2020).



Slika 42: Android Koledar
Vir: Google Play 2020

Vaša naloga je, da si pripravite osnovni načrt dela in ga vnesete v izbrano aplikacijo (Vaja 88: Izdelava plana dela).

Vaja 88: Izdelava načrta dela

	Prpravite si podroben načrt dela in ga vnesite v aplikacijo, ki ste jo izbrali za delo. Čas za vajo: 5 dni.

2 MENTORIRANJE

*Če imate službo brez problemov, v resnici nimate službe.»
(Malcolm Forbes)*

Pri mentoriranju je lahko razlika, ali boste pripravljali poslovni načrt v okviru priprave diplomskega dela. Tu vam bo svetoval pedagoški mentor. V kolikor imate mentorja strokovnjaka ali eksperta (mi ga bomo imenovali strokovni mentor), je situacija nekoliko drugačna. V nadaljevanju najprej predstavljamo sodelovanje s pedagoškim mentorjem. Postopek je v večini primerov enak kot sodelovanje s strokovnim mentorjem.

2.1 Pedagoški mentor

Ko ima študent že nekako idejo, kaj bo raziskoval, mora poiskati mentorja. Pred tem se mora seznaniti z v prejšnjih poglavjih navedenimi vsebinami. Za dokončanje naloge je izbira teme in poznavanje postopkov in orodij bistveno pomembnejša od izbire mentorja. Pomembno je, da tematika študenta zanima in veseli.

2.1.1 Dejavniki izbire mentorja in somentorja

Pri izbiri mentorja in somentorja so lahko pomembni naslednji dejavniki:³⁴

- **Kompetentnost:** Najpomembnejši dejavnik pri izbiri mentorja. V strogo formalnem smislu mentor ne bi smel sprejeti mentoriranja naloge s področja, za katero ni habilitiran. To bi v skrajnem primeru npr. pomenilo, da bi težko našli dovolj usposobljenih mentorjev za določeno področje. Ker pa je večina tem multidisciplinarnih – pa tudi zato, ker fakultete pri tovrstnem preverjanju niso posebej dosledne in ker mentorji niti nimajo interesa za področje, ki ga ne poznajo – navedeni formalni vidik ne predstavlja težave. Bolj pomembno je, da se mentor z našo temo dejansko ukvarja oziroma se je ukvarjal, tako da je na področju kompetenten. To se najbolj jasno pokaže predvsem pri njegovih objavah in projektih. Pomembni – čeprav v bistveno manjši meri – so lahko tudi njegovi predmeti ter habilitacijsko področje. Če je torej mentor A glede svojih objav in projektov opazno primernejši od mentorja B, bi se moral študent praviloma odločiti za mentorja A, ne glede na vse ostale okoliščine.
- **Vzorec dela in odzivnosti določenega mentorja:** Pri tistih, ki so že diplomirali, se pozanimamo, kako proces diplome poteka pri določenem profesorju, čeprav to ni najbolj merodajno, saj je to lahko zelo subjektiven vir. Seveda se moramo z mentorjem dobro razumeti. Zaželeno je, da smo obiskovali katerega od njegovih predmetov. Pomemben je tudi dober občutek, ko steče uvodna komunikacija s profesorjem. Kot rečeno, so mentorji skozi leta precej standardizirali pristop k mentorstvu, tako da v tem pogledu ni velikih razlik. Tudi posebej težavnih profesorjev danes ni več pričakovati, saj so študentske evalvacije, študentske organizacije in habilitacijski postopki odstranili praktično vse anomalije. Obstajajo seveda določene razlike med profesorji, tako v značaju, empatiji kot tudi v tem, kako se zavzamejo za študenta, kako se poglobijo, koliko časa si vzamejo in kako hitro se odzivajo. Pri tem je na eni strani večja poglobitev mentorja seveda dragocena in pozitivna, res pa je, da to lahko preide v pretirano zahtevnost in formalizem. Največje razlike med mentorji so morda glede sprotnosti odgovarjanja, npr. kako hitro odgovorijo na e-pošto in kako hitro

³⁴ Poglavje je povzeto po: Vehovar, Vasja. 2019. Diplomiranje: Priporočila za diplomska in magistrska dela. Dostopno prek: <http://www.diplomiranje.si/> (30. 12. 2019).

preberejo in komentirajo osnutke. Kadar se mudi – in na določeni točki se mudi v zelo veliko primerih – namreč lahko postane to zelo pomembno.

- **Mlajši profesorji (docenti) ali starejši:** Včasih so tisti, ki niso velikokrat mentorji, večinoma bolj zagnani in se bodo študentu verjetno bolj posvetili, imeli bodo več časa in bodo pogostejše dosegljivi. Hkrati bodo morda tudi natančnejši in zahtevnejši tudi takrat, ko to ni nujno. Prav tako ne bodo imeli širine in izkušenj ter razumevanja in velikodušnosti, ki pride z leti in je posebej dragocena v primeru kakršnihkoli zapletov.
- **Pregled diplom potencialnega mentorja:** Pred dokončno izbiro mentorja (in teme) je na spletu smiselno pregledati dosedanje diplome potencialnih mentorjev s področja, ki nas zanima. S tem dobimo predstav o tem, kakšna bi bila videti naša diploma, dobimo pa lahko tudi ideje za področje, ki bi ga morda raziskali.
- **Empatičnost in uslužnost mentorja:** Čeprav je mentor bistveno manj pomemben kot tema, obstajajo tudi primeri, ko temu ni tako. V določenih okoliščinah je namreč lahko mentor pomembnejši od teme. Navedeno posebej velja predvsem v primeru, ko se diplome lotimo manj resno ali z izrazito strategijo minimalistične diplome. Vsi mentorji namreč ne pristajajo na nemotiviranega ali preračunljivega študenta. Nekateri mentorji take študente prepoznajo že v času študija in se, če se obrne nanje, izgovorijo z zasedenostjo. Ravno tako se je treba zavedati, da vsi mentorji ne pristajajo na sodelovanje, ki jim ga hoče vsiliti študent v svoji zamudniški ali minimalistični strategiji. Pogosto se namreč zgodi, da študent po brezskrbnih ali morda celo lahkomišelnih počitnicah nenadoma ugotovi, da mora nujno diplomirati npr. do konca septembra, saj se brez diplome ne more vpisati v nadaljnji študij. Podobno se lahko pojavi nepričakovana zahteva v organizaciji, kjer študent želi delati (oziroma v njej že dela), in na tej osnovi bi moral do določenega roka diplomirati, sicer bo priložnost (službo, napredovanje, projekt) izgubil. Seveda ne gre vedno za lahkomišelnost in neresnost študenta, včasih se študent zaradi nenadnih okoliščin (npr. zdravstvene ali družinske težave), na katere nima vpliva, dejansko znajde v veliki stiski. Ne glede na okoliščine se mnogi mentorji s študenti, ki se pojavijo npr. avgusta, julija, junija ali celo maja z željo, da bi diplomirali septembra, sploh ne pogovarjajo, ker za proces diplomiranja zahtevajo (precej) več kot tri mesece, posebej, če gre za magisterije. Nekateri mentorji pa – ker so bodisi dobrega srca bodisi želijo, da bi jih za takšne imeli – zahtevam oziroma stiskam študenta prisluhnejo. Na tej osnovi se za take študente tudi potrudijo, morda celo žrtvujejo in pristanejo na stresno situacijo, ki je posledica študentovih okoliščin. V takem primeru je izbira mentorja zelo pomembna, saj vsi mentorji v tem pogledu seveda niso taki.
- **Obremenjenost mentorja z diplomami:** V primeru, da ima mentor veliko mentorstev, npr. več kot pet ali celo več kot 10, se bo morda vsaki od njih posvečal v nekoliko manjšem obsegu. Raje torej izberite mentorja, ki ima le nekaj diplom. Vse je odvisno od tega, kako je odziven.

2.1.2 Prvi sestanek pri mentorju

Prvi obisk pri mentorju je izjemno pomemben, saj običajno definira odnos, motivacijo, temo in časovni okvir. Za izbiro mentorja in tudi za izbiro teme je prvi sestanek v veliki večini primerov tudi dokončen.

Na drugi strani je lahko nadvse koristen zgolj preliminarne in neobvezujoč pogovor pri potencialnem mentorju, saj ima tako študent možnost predstaviti svojo idejo za nalogo, brez da bi izbiral iz nabora tem pri mentorju. Tisti bolj odprti in inovativni mentorji imajo celo raje, da si študenti sami izberejo nalogo. Pomembno je le, da naloga ni preveč definirana, saj obstaja velika verjetnost, da ima študent že nalogo »pripravljeno« in da bo nalogo plagiral. Žal, študenti tak pristop premalo uporabljajo, saj je odnos profesor – študent pogosto pod vplivom osnovnošolske in srednješolske hierarhične rutine. Ko določeni študijski programi priredijo »borzo« možnih tem, kjer se na enem mestu zberejo vsi profesorji in so na voljo za pogovor, je kroženje študentov običajno minimalno. Vsekakor bi bilo za študenta poučno in koristno, če se pred izbiro teme neformalno in preliminarne pogovori z več profesorji in kolegi.

2.1.3 Priprave študenta na sestanek z mentorjem

Ko gre za prvi obisk pri mentorju – ki je, kot rečeno, za izbiro teme praviloma tudi že dokončen – je priporočljivo, da se na sestanek dobro pripravimo:

- **Primerno se je napovedati prek e-pošte:** Upoštevajmo priporočila o komunikaciji, ki so napisane v poglavju Obvladovanje časa. Termin predlaga profesor glede na razpoložljivost. Tako študent ne izgublja časa s čakanjem, nato pa se mu morda profesor – zaradi pritiska čakajočih in nenehnih motenj – ne more dobro posvetiti. S tako potezo študent tudi pokaže iniciativnost, proaktivnost in osebno zrelost glede upravljanja s svojim in profesorjevim časom.
- **Postavimo si terminski načrt dela:** Obnovimo svojo ključno odločitev o tem, katero polletno obdobje smo izbrali za proces diplomiranja in do kdaj želimo diplomirati. Preverimo tudi naše zaveze glede realnosti oziroma primernosti tega obdobja.
- **Imamo jasno sliko o vsebini in ciljih:** Na sestanek pridemo, če je le mogoče z jasno odločitvijo, na kakšen način izbiramo temo oz. z že kar dokončno izbranim predlogom. Le v redkih primerih lahko študent pride na pogovor tudi brez vseh idej. Imejmo v mislih naslednje korake. Na tej osnovi lahko z mentorjem razjasnimo morebitne dileme, predvsem seveda glede prijave.
- **Pregledamo nekaj preteklih diplom tega profesorja:** Na tej osnovi ga bomo lahko vprašali, katera naloga je bila naši temi podobna ali pa je bila posebej kakovostna (takšno nalogo lahko nato upoštevamo in se po njej zgledujemo, predvsem glede formalnosti). Če profesor izpostavi neko preteklo diplomu, je koristno pridobiti še njegovo refleksijo o tej diplomi (npr. kako jo ocenjuje, je bilo z njo veliko dela, ali je dovolj kakovostna za zgled, v katero smer bi jo bilo mogoče izboljšati itd.).
- **Poiščimo informacije o mentorju:** Poizvemo pri kolegih, na spletu ali kako drugače, če so pri izbranem mentorju kakšne posebnosti.
- **Imejmo izdelano agendo sestanka:** Sistematično pripravimo agendo, tako da ne pozabimo vprašati kakšne pomembne informacije.
- **Zapisnik sestanka:** Vnaprej se opredelimo glede zapisa sestanka. Lahko se odločimo, da zapisa načeloma ne bomo delali, razen morda kake specifične zabeležke oziroma kake izrecne profesorjeve zahteve. Lahko pa se tudi odločimo – in se na to tudi ustrezno pripravimo (npr. s sprotim beleženjem) – da bomo naredili zapis.

2.1.4 Obvezni elementi sestanka

Že na prvem sestanku je treba obravnavati – in če je mogoče, tudi doreči (v kolikor je to mogoče in smiselno, sicer pustimo za naslednji sestanek) – naslednje:

- **Tema naloge:** Predlaga jo kandidat, skupaj jo oblikujeta z mentorjem, razen če gre za s strani mentorja razpisano temo. Takrat je zadeva enostavna in zahteva morda le nekaj dodatnih pojasnil in usmeritev. Če pa gre za temo, ki jo predlaga študent, je proces bolj kompleksen. V takem primeru je treba namreč definirati področje diplome, opredeliti problem, določiti namen, cilje in metodologijo, prilagoditi diplomu našim ambicijam in sposobnostim ter preveriti, ali je tema skladna s predpisi fakultete in usmeritvami študijskega programa.
- **Naslov:** Tudi v tem primeru je primerno, da ga predlaga kandidat, razen če ni tema povsem dorečena ali celo vnaprej opredeljena.
- **Opredelitev ambicioznosti:** Nivo zahtevnosti med odločitve, ki jih je študent sprejel (oziroma bi jih moral), še preden se je sestal z mentorjem. V vsakem primeru je na tej točki izjemno dragoceno, da študent svoje poglede na zahtevnost zastavljene naloge izmenja z mentorjem in nato v tem pogledu sprejme jasno in dokončno odločitev.
- **Opredelitev empiričnega dela:** Če je le mogoče, je treba že na prvem sestanku nakazati obseg in naravo empiričnega dela. Gre za najbolj delikatno in potencialno tudi najbolj težavno komponento naloge, ki lahko pomeni veliko časovno, intelektualno in etično tveganje.
- **Raziskovalna vprašanja oziroma hipoteze:** Že uvodoma se lahko dotaknemo dileme, ali bomo postavljali hipotezo oziroma tezo ali bomo obravnavali raziskovalna vprašanja. Tu

lahko mentor svetuje študentu, kaj bi bilo glede na njegovo ambicioznost in terminski načrt najprimerneje.

- **Viri, literatura in nabor ključnih besed.** Eden najpomembnejših vidikov, ki ga je treba obravnavati na sestanku z mentorjem, so viri. Od mentorja moramo pridobiti napotke o tem, kje dobiti ključno literaturo in tudi usmeritve za nadaljnje iskanje virov. Treba je tudi identificirati ali preveriti spisek oziroma nabor ključnih iskalnih besed.
- **Terminski plan:** Nadvse koristno je, če je študent že na prvem sestanku – lahko sicer tudi na nekem kasnejšem srečanju – sposoben realne časovne umestitve svojega dela in predvsem opredelitve okvirnega datuma prijave in datuma zaključka.
- **Etični vidik dela:** Študentu mora biti na samem začetku povsem jasno, kakšne so osnovne etične zakonitosti. Mentor preveri študentovo razumevanje etičnih vidikov.

2.1.5 Priporočljivi elementi sestanka

Na prvem sestanku se je smiselno dotakniti tudi naslednjih vsebin, posebej če ima študent občutek, da so z njimi povezane kake nejasnosti:

- **Ocena trajanja procesa:** Koliko ur časa bi morale zahtevati zastavljeno delo, koliko osebnih razgovorov je pri njem običajno potrebnih, kje po njegovih izkušnjah najpogosteje nastajajo težave in na kaj je treba biti posebej pozoren. Z mentorjem lahko študent preveri tudi morebitne nejasnosti pri siceršnjih pripravah na proces raziskovanja in pisanja.
- **Mentorjev odzivni čas:** Preveriti velja, kako je s telefonsko, elektronsko, osebno ali pisno komunikacijo ter (kaj lahko v tem pogledu pričakujemo, kako je z dopusti, je na vidiku kaka večja odsotnost, kako ravnati v primeru neodzivnosti). Če pride do zapletov (npr. mentor je dlje časa odsoten ali neodziven), je namreč lahko tovrstni pogovor na prvem srečanju neprecenljiv.
- **Dobre prakse dela:** Identificirati dobre diplome, ki so nastale pri mentorju v preteklih letih, po katerih se bi lahko v formalnem (in morda tudi v vsebinskem) smislu zgledovali v pogledu usmeritev in dilem, posebej glede strukture in formata.
- **Jasen namen in vsebina naloge:** Študent mora mentorju v **enem stavku jasno artikulirati**, kaj je glavni namen in vsebina diplome. Omenjeni stavek je smiselno na sestanku tudi izreči in pridobiti mentorjevo potrditev.
- **Prijava naloge:** Vsebinski in procesni napotki za izdelavo prijave. Kako bodo potekali nadaljnji postopki in komunikacija za izdelavo in izmenjavo vsebinskih osnutkov, delovno dispozicijo, neformalno odobritvijo, formalno oddajo, administrativnimi postopki in prijava naloge.

2.1.6 Korak zatem

Po sestanku študent prevzame odgovornost za delo na nalogi, saj celoten proces v osnovi nadzira študent, ki tudi narekuje tempo. Mentor se načeloma zgolj pasivno odziva, kadar ima študent kako vprašanje ali kadar je pripravil določen osnutek. Nekateri mentorji sicer imajo nek sistem spodbujanja oziroma opominjanja študentov (npr. vsake pol leta ali enkrat letno pobarajo vse študente, ki so jih prevzeli). Podobno imajo lahko nek neformalen ali celo formalen sistem tudi fakultete ali študijski programi. Ob uspešnem zaključku določenega koraka se nato vsakič definira naslednji korak in seveda njegov rok.

2.1.7 Oddaja dispozicije

Ko sta mentor in kandidat uskladila vsebino, se odda dispozicijo. Celotna dispozicija mora biti skladna z navodili, ki so opisana v poglavju o dispoziciji. Po potrditvi dispozicije študent nadaljuje z delom. Potreben je redni tempo dela. V kolikor je potrebno, se še enkrat sestanemo z mentorjem in razreši odprte dileme.



Dobra praksa

- Citirajte vsaj kakšnega avtorja s fakultete.
- Citirajte katero od del mentorja, če je to mogoče.
- Bodite pozorni, da naloga vsebuje dovolj novega znanja (večina literature naj bo mlajše od 10 let).
- Poskušajte zajeti večino virov iz primarnih virov.
- Članki iz revij ustreznega ranga.
- Tudi angleški članki ali druga literatura v angleščini.

2.1.8 Delo na nalogi in oddaja

Ko imamo vse usmeritve, delamo na nalogi. Nalogo pošljemo mentorju, ko je narejen osrednji del: teorija in raziskava. Skupaj pregledata ugotovitve in se dogovorita, kaj bo še potrebno dopolniti. Preden jo dokončno oddamo, še enkrat preverimo vse formalne vidike. Nadvse koristno je tudi, da študent pred oddajo naloge v tehnični pregled postopek preveri s kolegi, ki so imeli nedavno tovrstno izkušnjo, tako da izve za tipske napake.

Dodatno preverjanje na osnovi zgoraj navedenih virov vzame razmeroma malo časa, je pa zelo pomembno, zato je smiselno, da si študent za to rezervira mirno uro časa ali dve. Študenti namreč na tej točki pogosto hitijo in ne preverijo niti najbolj ključnih zadev. Posledica je po nepotrebnem izgubljen čas zaradi dodatnega popravljanja in večkratnega oddajanja v tehnični pregled ali pa nekoliko slabša kakovost diplome.

Priporočljivo je – in običajno tudi je tako –, da mentor potrdi oblikovno dokončno in jezikovno pregledano diplomu. V praksi pa včasih mentor nalogo zgolj vsebinsko odobri, nato pa zaupa študentu in mu prepusti, da poskrbi za lektoriranje in dokončno formalno obliko. S tem se celoten proces poenostavi za študenta in mentorja, saj odpade najmanj ena interakcija. Izkušnja sicer je, da študent to zaupanje nemalokrat zlorabi in za lektoriranje in formalnosti ne poskrbi (dovolj kakovostno), resda bolj nehoti zaradi nerazumevanja in raztresenosti kot pa namenoma.

Pripravite si načrt (Vaja 89: Agenda sestanka z mentorjem).

Vaja 89: Agenda sestanka z mentorjem



Pripravite si agendo prvega sestanka z mentorjem.

2.2 Strokovni mentor

V kolikor ste se odločili, da si poiščete (ali vam je bil dodeljen) strokovni mentor, ste se prijavi na eden od razpisov (poglavje o sredstvih je ločeno poglavje), ali pa ste se odločili, da sami razvijate idejo.

2.2.1 Nudjenje pomoči

Določeni pozivi zahtevajo, da imaš za razvoj svoje poslovne ideje mentorja. Tak je npr. razpis SPIRIT in SPS.

Tako zagotavlja podporo tudi z mentoriranjem, ki se izvajajo v obliki poglobljenega individualnega dela s predstavniki ciljnih skupin. Ta zagotavlja potrebna znanja in usmerja podjetnika / podjetniško skupino z namenom oblikovanja učinkovitega poslovnega modela in izboljšanja poslovanja. Poleg tega različni mentorji nudijo še ekspertna znanja na posameznih področjih.

Tako obstajajo ločene domače baze:

- SPS mentorji³⁵,
- StartUp mentorji³⁶ in
- Spirit mentorji SIO³⁷,

kjer si lahko izberete mentorja.

Vaja 90: Izbor strokovnega mentorja



Preglejte baze mentorjev in si izberite strokovnega mentorja.

Vprašanja za ponavljanje 10: O mentoriranju



Kako se pripraviti na prvi sestanek z mentorjem?
Kakšen bi bil moj idealen mentor?

Zaključki 12: O mentoriranju



Preden zaprosite mentorja za mentorstvo, skušajte odgovoriti na nekaj vprašanj:

1. Ali mentor pokriva področje, o katerem bi radi pisali?
2. Ali ima mentor primeren znanstveni naziv?
3. Ali imate dobro osebno izkušnjo z mentorjem s predavanj ali z vaj?
4. Ali vam je mentor osebno blizu?

³⁵ <https://www.podjetniskisklad.si/sl/poisci-partnerja/zanimiva-dogajanja/mentorji>

³⁶ <https://www.startup.si/sl-si/startup-mapa/mentorji>

³⁷ <https://www.spiritslovenia.si/>

3 ISKANJE IN NAVAJANJE PISNIH VIROV

»V življenju je največji užitek početi tisto, kar drugi pravijo da ne zmoreš.«
(Walter Bagehot)

Ne glede ali boste lotili oblikovanja vaše naloge v okviru diplome, ali pa boste samostojno pristopili k izdelavi vedno, je potrebno sklicevanje na določene originalne vire, saj s tem damo težo svoji nalogi.

Tako v dispoziciji kot v nalogi bodite pozorni na pravilno in dosledno navajanje virov. Kot poznamo iz širšega okolja je problem plagiatorstva danes zelo velik. Obstajajo najrazličnejši programi, ki pomanjkljivo navajanje virov hitro odkrijejo. Priporočam veliko natančnost.



Pomembno

Plagiarizem je definiran kot povzemanje idej, besedil ali drugega kreativnega dela brez navedbe avtorja.

V širšem pomenu besede s citiranjem mislimo predvsem na dobesečno navajanje tujih virov, v ožjem pomenu, ki se nanaša na strokovna in znanstvena dela, pa citiranje pomeni navajanje vira, ki ga nedobesečno ali dobesečno povzamemo:

- Nedobesečno povzemanje – imenujemo ga parafraziranje.
- Dobesečno povzemanje – imenujemo ga navedek ali citat.

Nedobesečno povzemanje

Druge avtorje povzamemo s svojimi besedami in ne prepisujemo dobesečno ter navedemo avtorja. Kako pravilno parafraziramo, imate pojasnjeno v Navodilih za pripravo pisnih nalog. Včasih pisci menijo, da lahko prebrano besedilo povzamejo in potem ni potrebno navesti avtorja, **kar je napačno.**



Dobra praksa

Abram (2008, str. 44) predlaga, da ustvarjalni menedžerji uporabljajo osnove Daftovega in Sengejevega modela pri razumevanju in nastavljanju temeljev učečega se podjetja ter z uporabo modela FUTURE-O izvedejo vse potrebne ukrepe zagotavljanja delovanja timsko orientiranega učečega se okolja.

Dobesečno povzemanje

Dobesečno navajanje virov t. i. navedek ali citat se redkeje uporablja – le pri zapisovanju pomembnih definicij in misli. V tem primeru misel ali definicijo dobesečno prepíšemo in obvezno postavimo v narekovaje ter navedemo avtorja.



Dobra praksa

Primer dobesečnega povzemanja:

»Kadri (človeški viri) so ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela.« (Možina, 2002, str. 7)



Pomembno

Brez navedbe avtorja je lahko samo tisto besedilo, ki je vaše lastno delo, lastno razmišljanje, lastne rešitve ... Vse ostalo povzamete in navedete avtorja. Citiramo tudi interne vire podjetja in svoja pretekla besedila, v kolikor jih bomo uporabili.

Kaj če uporabljamo svoja besedila?

V nalogi je uporabljanje svojih preteklih del dovoljeno, vendar le v obsegu do največ 30 % naloge. Tudi v tem primeru moramo vire ustrezno navesti – kar je naše lastno delo, navedemo sebe, kar se nanaša na teorijo, pa primarni vir.



Pomembno

V seznamu virov navedemo le tiste vire, ki smo jih v nalogi tudi uporabili.

Vsak vir, ki ga navedemo v besedilu, **mora biti** tudi v seznamu. V seznamu **ne sem biti** neuporabljenih virov.

Obstajajo različni standardi oz. načini navajanja virov, kot so APA, ISO, Harvard idr. Preverite v Navodilih za pripravo pisnih nalog vaše fakultete, kakšen slog je predpisan. Tam imate tudi primere navajanja virov. V kolikor ste v dilemi, pa zelenega primera ne najdete v Navodilih, pobrsajte po internetu in gotovo boste našli odgovor.

3.1 Izposoja knjige v knjižnici

Najprej je potrebno začeti iskati gradivo v knjižnicah. Vsaka fakulteta ima svojo knjižnico. Na voljo vam je tudi medknjižnična izposoja. V sliki (Slika 43: Oddelki knjižnice) je prikazan primer, kako je gradivo razporejeno v knjižnici, ter kako je to razporejeno po policah (Slika 44: Iskanje gradiva po knjižnih policah).

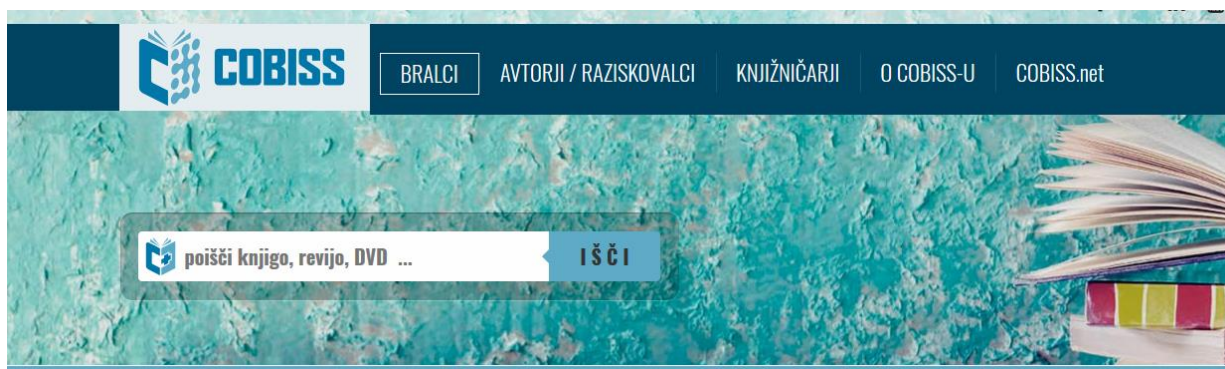
Sub Basement	Basement	Ground
Sub Basement collections including:	Collaborative and Social learning space	Entrance
Journals	Study Rooms 1 - 8	Access to Ask4Help and Student Central
Books	Library Shop and Vending	Borrow and Return
Special Collections	PCs/Laptops/Macs/Collaborative tables	Reservation & Inter Library Loan pickup
Official Publications	Printers/Copiers/Scanners	PC availability screens
Newspapers	Lockers	
Printer/Copier/Scanner		↑ ↓ ↻
Floor 1	Floor 2	Floor 3 (this floor)
Book collection (001 - 319)	Book collection (320 - 369)	Book collection (370 - 639)
Library Reading Room	Law Reports	Quiet learning space
Masters' Reading Room	Quiet learning space	Language Zone
Research Commons	Silent learning space	PCs/Laptops/AutoCAD
PCs/Laptops/Collaborative tables	PCs/Laptops	Printer/Copier/Scanner
Printers/Copiers/Scanners	Printer/Copier/Scanner	
Vending	↑ ↓ ↻	↑ ↓ ↻
Floor 4	Floor 5	Floor 6
Book collection (640 - 699)	Book collection (700 - 795)	Book collection (796 - 999)
Quiet learning space	Quiet learning space	Quiet learning space
Silent learning space	Art & Design current journals	Silent learning space
PCs/Laptops	Oversize books	Keyboard-free silent learning space
Printer/Copier/Scanner	PCs/Laptops/Macs/AutoCAD	PCs/Laptops
	Printer/Copier/Scanner	Printer/Copier/Scanner
↑ ↓ ↻	↑ ↓ ↻	↑ ↓ ↻

Slika 43: Oddelki knjižnice



Slika 44: Iskanje gradiva po knjižnih policah

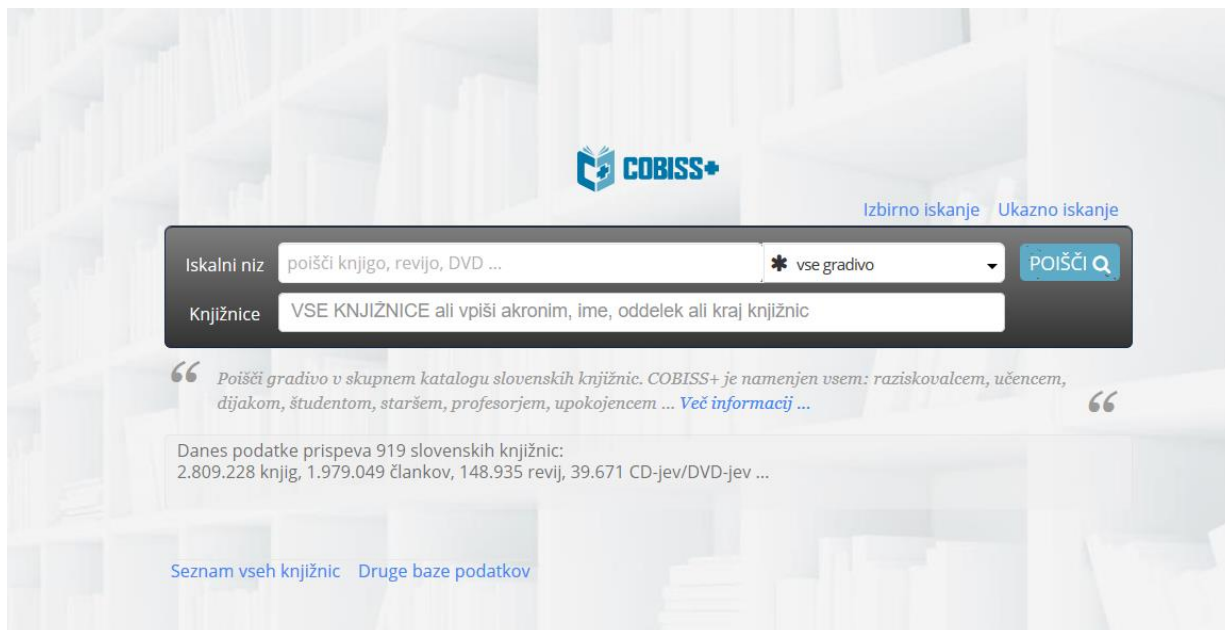
V knjižnico gremo pripravljeni. Doma si pomagamo z iskalniki v sistemu Cobiss <https://plus.cobiss.si/opac7/bib/search> in tako vemo, da je gradivo za izposajo prosto (Slika 45: Vstopna stran Cobiss).



Slika 45: Vstopna stran Cobiss

Zbiramo lahko med tremi možnostmi: osnovno, izbirno in ukazno iskanje.

Vsi postopki so podrobno opisani, zato navajamo le najbolj osnovne informacije. Več informacij lahko najdete na povezavi: <https://plus.cobiss.si/opac7/help#cobiss-info>. Lahko odločite za osnovno (Slika 46: Osnovno iskanje gradiva v sistemu COBISS), izbirno (Slika 47: Izbirno iskanje gradiva v sistemu COBISS) ali ukazno iskanje (Slika 48: Ukazno iskanje gradiva v sistemu COBISS).



Slika 46: Osnovno iskanje gradiva v sistemu COBISS



Dobra praksa

Osnovno iskanje

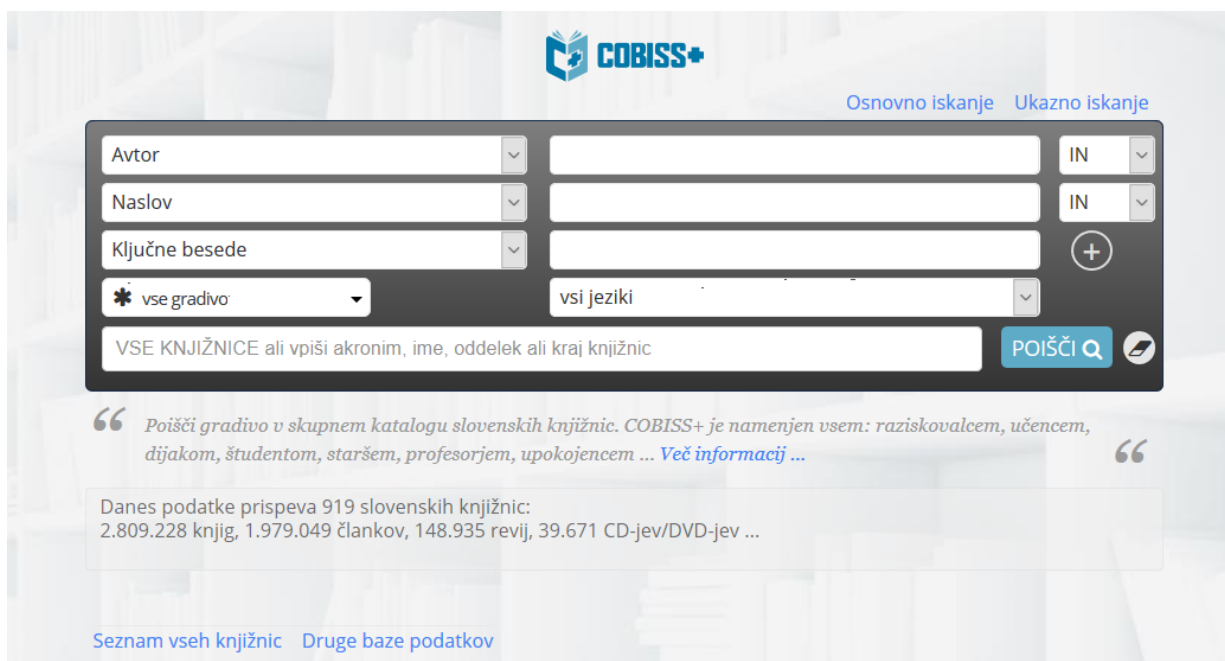
1. V iskalno okno *Iskalni niz* vpišemo eno ali več besed.
2. Izberemo kataloge knjižnic, po katerih želimo iskati; privzeta nastavitve je iskanje po vzajemnem katalogu COBIB.
3. Po potrebi nastavimo vrsto gradiva; privzeta nastavitve je iskanje po vsem gradivu.
4. S pritiskom na tipko *Enter* ali klikom na gumb *POIŠČI* zaženemo iskanje.

Primer:

- V okno za iskanje vnesemo: *župančič čaša opojnosti*
- s spustnega seznama desno izberemo vrsto gradiva, npr.: *knjige*

Rezultati iskanja so razvrščeni po pomembnosti. Najpomembnejši rezultati so na vrhu seznama.

Pregledamo rezultate iskanja; če kliknemo na izbrani rezultat, se prikaže zapis s podrobnejšimi podatki o gradivu.



Slika 47: Izbirno iskanje gradiva v sistemu COBISS



Dobra praksa

Izbirno iskanje

Oblikujemo iskalno zahtevo, ki je čim bolj natančna glede na naše potrebe pri iskanju gradiva.

1. V iskalno okno vpišemo eno ali več besed. V levem spustnem seznamu izberemo iskalno polje (iskalni indeks), s katerim želimo omejiti iskanje.
2. Če želimo iskati po več iskalnih poljih, vpišemo pojme še v druga iskalna okna. V levem spustnem seznamu izberemo iskalno polje (iskalni indeks), s katerim želimo omejiti iskanje.
3. Če za iskanje uporabimo več iskalnih polj, moramo paziti na izbiro logičnih operatorjev (IN, ALI, IN NE) v desnem spustnem seznamu.
4. Izberemo kataloge knjižnic, po katerih želimo iskati.
5. Po potrebi nastavimo vrsto gradiva, jezik ali omejitev na gradiva z elektronskim dostopom.
6. S pritiskom na tipko Enter ali klikom na gumb **POIŠČI** zaženemo iskanje.

Primer:

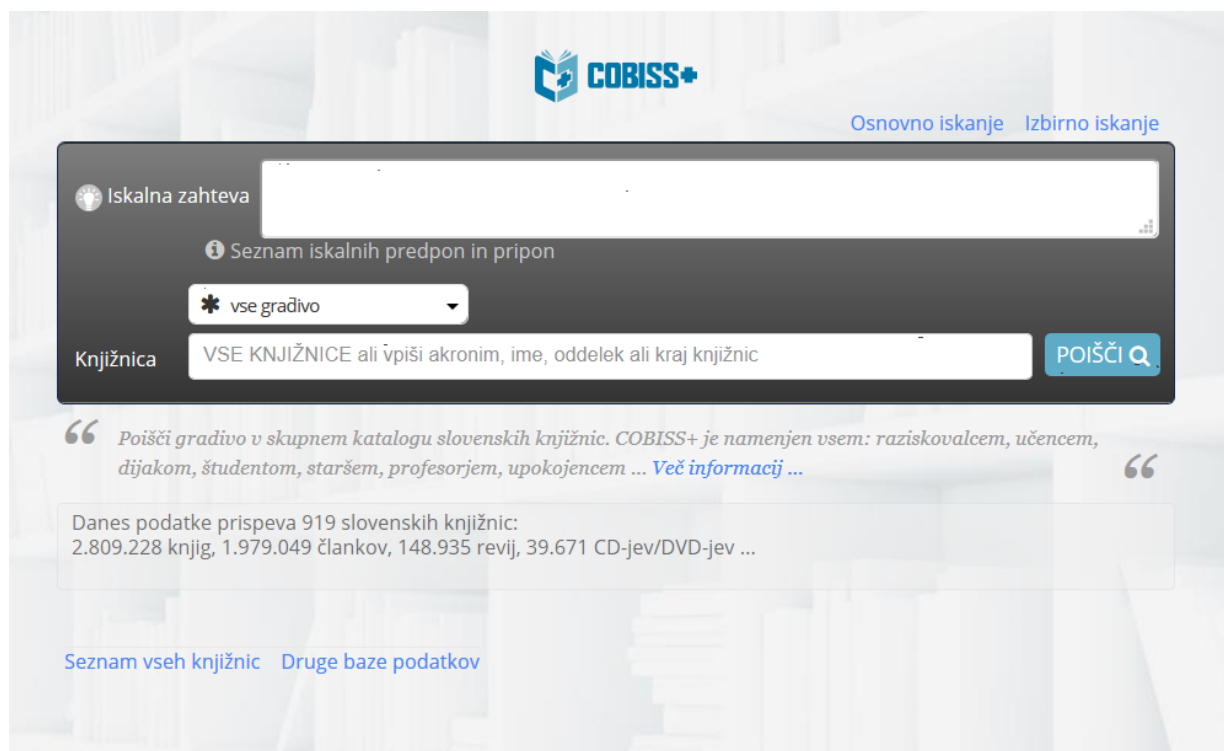
Polje	vrednost	operator
Naslov:	<i>vino*</i>	ALI
Naslov:	<i>trt*</i>	IN
Leto izida:	<i>199*</i>	

Rezultat iskanja je gradivo, ki je izšlo v obdobju od leta 1990 do leta 1999 in ima v naslovu katero od besed, ki se začnejo na vino ali na trt, npr. knjiga z naslovom Zbornik Društva vinogradnikov in prijateljev vina Ljutomer, ki je izšla leta 1997.

Privzeti način iskanja je besedno iskanje, v posameznih iskalnih oknih pa lahko z uporabo narekovajev iščemo tudi frazno.

Če izberemo iskanje po polju Ključne besede, bomo izvedli iskanje po vseh indeksiranih poljih bibliografskega zapisa.

Nekatera iskalna polja vsebujejo spustni seznam za izbiro iskalnih omejitev, npr. jezik.



Slika 48: Ukazno iskanje gradiva v sistemu COBISS

Ukazno iskanje

Ukazno iskanje omogoča kreiranje natančne iskalne zahteve z uporabo iskalnih indeksov (predpon ali pripon) v kombinaciji z logičnimi in kontekstnimi operatorji. Namenjeno je naprednejšim uporabnikom, ki zelo dobro poznajo strukturo bibliografskih podatkov.

1. V iskalno okno *Iskalna zahteva* vpišemo iskalno zahtevo.
2. Izberemo kataloge knjižnic, po katerih želimo izvesti iskanje.
3. Po potrebi nastavimo vrsto gradiva ali omejitev na gradiva z elektronskim dostopom.
4. S klikom na gumb **POIŠČI** zaženemo iskanje.

Oblikovanje iskalne zahteve

V ukaznem iskanju lahko iščemo po osnovnem indeksu ali po dodatnih indeksih.

Iskanje po osnovnem indeksu

Pri iskanju po osnovnem indeksu iščemo po ključnih besedah. V iskalno okno vpišemo eno ali več besed ter po potrebi uporabimo logične ali kontekstne operatorje. Če operatorjev ne vpišemo, se pri vnosu več besed samodejno izvede logični operator AND (IN).

Iskalno zahtevo vnesemo v obliki: *[iskalni pojem] [operator] [iskalni pojem] ...*

Primeri:

- *hribovske kmetije*
- *kmetije AND hribovske*
- *indukcijsko segrevanje naprav**
- *harry potter kamen modrosti*
- *planet zemlja encikloped**

Tako oblikovani iskalni zahtevi lahko dodajamo tudi iskalne pripone ter tako omejimo iskanje besed. Takšno iskalno zahtevo vnesemo v obliki: *[iskalni pojem]/[pripona] [operator] [iskalni pojem]/[pripona] ...*

Primeri:

- *kmetije/TI AND hribovske/TI*
- *(kmetije AND hribovske)/TI*
- *venček (n) narodnih*
- *(venček (n) narodnih)/KW*



Dobra praksa

Ko ste našli knjigo, lahko preverite, kje jo imajo na zalogi. Knjigo lahko rezerviramo in potem fizično prevzamemo v knjižnici (Slika 49: Zaloga knjige v slovenskih knjižnicah).

Osnovni podatki

Podrobni podatki

Spoznavmo kitajske goste : nasveti za izboljšanje komunikacije s kitajskimi gosti
Raspor, Andrej, 1965-

Vrsta gradiva - priročnik ; neleposlovje za odrasle
 Izdaja - 1. izd.
 Založništvo in izdelava - Murska Sobota : BoMa, 2016
 Jezik - slovenski
 ISBN - 978-961-93791-4-1
 COBISS.SI-ID - 280979968

Išči dalje
 Avtor
 Raspor, Andrej, 1965-
 Drugi avtorji
 Pluži, Maja | Birtič, Katarina
 Teme
 Turizem | razvoj

Zaloga po knjižnicah

Poišči v seznamu:

Knjižnica/institucija	Kraj	Akronim	Za izposajo	Druga zaloga
Mestna knjižnica Ljubljana	Ljubljana	MKL	na dom 10 izv.	
Mariborska knjižnica	Maribor	SIKMB	na dom 5 izv.	
Biotehniški izobraževalni center Ljubljana	Ljubljana	BICLJ	na dom 2 izv.	
Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje	Celje	VKSCE	na dom 2 izv.	

Slika 49: Zaloga knjige v slovenskih knjižnicah

Knjižnično gradivo lahko poleg iskanja v katalogu COBISS iščete tudi na spletnih straneh splošnih knjižnic. Izbirate lahko glede na vrsto gradiva, tematsko področje ali glede na starostno skupino, ki mu je knjižnično gradivo namenjeno, ali pa knjigo izberete s pomočjo priporočila za branje. Dobreknjige.si je spletni portal s priporočilno literaturo, namenjen promociji dobrega branja. Različne priporočilne sezname, ki so uporabnikom v pomoč pri izbiri želene literature, lahko poiščete tudi na spletnih straneh knjižnic.

Imate vse napotke, kako iskati knjige v knjižnici, zato naredite vajo (Vaja 91: Izposoja knjige v knjižnici).

Vaja 91: Izposoja knjige v knjižnici



V sistemu Cobbis poišči knjigo in izvedi medknjižnično izposajo.

Vprašanja za ponavljanje 11: Klasična knjižnica



1. Kakšne so prednosti klasične knjižnice?
2. Kako bi najbolj enostavno dobil knjigo iz knjižnice, ki je drugem koncu Slovenije?

Zaključki 13: O klasičnem iskanju gradiva in študiju v knjižnici



- Kljub temu da je dostopno na spletu precej gradiva, ima knjiga več prednosti, saj je branje z lista papirja drugačno kot z ekrana.
- Knjižnično gradivo je v knjižnicah večinoma **prostodostopno**, kar pomeni, da si ga na policah lahko izbirate sami. V knjižničnih zbirkah splošnih knjižnic je bogat nabor različnih vrst gradiva: knjige, revije in časopisi, notno, kartografsko gradivo ter elektronsko gradivo, kot tudi različni nosilci glasbenih in filmskih zapisov ter igrače.
- V vsaki knjižnici so na voljo **čitalniški prostori** ali poseben namenski prostor, kjer lahko berete ali študirate.
- Na voljo so tudi bralniki, predvajalniki in računalniki, namenjeni uporabi elektronskega gradiva.

3.2 Iskanje gradiva po svetovnem spletu

Druga celovita možnost je, da se lotimo iskanja gradiva preko svetovnega spleta. Svetovni splet je množica medsebojno povezanih dokumentov, ki jih gostijo spletni strežniki. Do svetovnega spleta običajno dostopamo s pomočjo brskalnika (*web browser*), kot je Internet Explorer ali Mozilla Firefox.



Pomembno

Vnesli boste pravi iskalni pojem in ima gradivo dobro optimizacijo. Pokazali se vam bodo zadetki že na prvi strani.

Iskanje morate nadaljevati z naprednim iskanjem.

Internet ali z drugo besedo medmrežje (mednarodni izraz internet je skrajšan iz angleške besede »inter-network«) je v splošnem smislu računalniško omrežje, ki povezuje več omrežij. Kot lastno ime je Internet javno razpoložljiv mednarodno povezan sistem računalnikov skupaj z informacijami in uslugami za uporabnike. Sistem uporablja način paketno preklopljivih komunikacijskih protokolov TCP/IP. Tako se največje medmrežje enostavno imenuje Internet, ki omogoča delovanje ali komuniciranje za:

- svetovni splet (*WWW – world wide web*);
- elektronsko pošto (*e-mail*) – elektronsko pošto hranijo poštni strežniki, do katerih lahko dostopamo s programi za prebiranje in pošiljanje elektronske pošte ali pa preko svetovnega spleta;
- takojšnje sporočanje (*instant messaging*) – neposredna komunikacija priključenih uporabnikov preko Interneta, ki jo omogočajo programi kot so MSN, Icq, Skype ...;
- izmenjavo datotek – zaščiten dostop do skupnih datotek, ki so shranjene v namenskih strežnikih ali v domačih računalnikih;
- oddaljen dostop do oddaljenega (npr. službenega) računalnika preko protokola telnet, oddaljenega namizja ...;
- IP telefonija in televizija ipd.

Prednosti in omejitve raziskovanja Interneta

Prednosti raziskovanja Interneta v primerjavi s tradicionalnim iskanjem informacije:

- prostorsko in časovno neomejen dostop do velikih količin informacije,
- informacijo lahko kljub ogromni količini najdemo veliko hitreje,
- nove informacije so lahko objavljene in dosegljive javnosti v trenutku,

- omogoča trenutno izmenjavo idej in globalno medkulturno izmenjavo.

Slabosti:

- informacija v Internetu pogosto nima zanesljivega porekla, zato jo je potrebno preveriti,
- ob raziskovanju Interneta lahko naletimo na spletne strani s škodljivo vsebino, ki predstavljajo varnostno tveganje za uporabnika (virusi, vohunski programi, kraja avtoritete).

3.3 Kako pristopimo k raziskovanju Interneta

Najprej si moramo zastaviti raziskovalno strategijo: kaj je predmet raziskovanja (kdo, kaj, kdaj, kje, zakaj, kako), na katera vprašanja naj bi rezultati raziskave odgovorili. Potem sledi iskanje in izločanje relevantnih informacij z uporabo različnih iskalnih strategij ter preverjanje (validacija), obdelava in predstavitev pridobljenih informacij.



Pomembno

Najpomembnejši splošni iskalniki so:

- Google (<http://www.google.com/>),
- Yahoo! (<http://www.yahoo.com/>),
- Ask (<http://www.ask.com/>),
- Windows Live (<http://www.live.com/>),
- Altavista (<http://www.altavista.com/>).

Osnovno iskanje

Ključne besede

Po ključnih besedah iščemo tako, da v vnosno polje vpišemo besede, ki postanejo iskalni izrazi oz. ključne besede iskanja. Za iskalne izraz je značilno:

- znaki za ločila so izločeni iz iskanja (razen apostrofov in pomišljajev),
- iskanje ne loči med velikimi in malimi črkami,
- omejeno število ključnih besed, po katerih poteka iskanje (10 besed),
- iskanje razlikuje med edninsko in množinsko obliko ključnih besed,
- kratke in pogoste besede so izločene iz iskanja (vezniki, predlogi, členi),
- vrstni red ključnih besed je pomemben,
- iskalnik ponudi predloge nadomestnih ključnih besed, kadar predpostavlja, da gre za tipkarsko napako (recimo, ko ključna beseda ni v slovarju),

Google po lastnem preudarku pogosto izvaja iskanje tudi po ključnih besedah z istim korenem (npr. iskanje po gospodarstvo analiza poročilo vrne tudi rezultate z gospodarski, analize, poročila).

- Preprosti operatorji v iskalnih izrazih

Logični izraz brez posebnih operatorjev predpostavlja povezanost ključnih besed z logičnim in. Sicer pa lahko v iskalnem izrazu nastopajo naslednji logični operatorji:

- ☐ AND: iskanje vrne dokumente, ki vsebujejo vse podane ključne besede
Standardna oblika iskanja.
- ☐ OR: iskanje vrne dokumente, ki vsebujejo katerokoli od ključnih besed.

Uporabno za iskanje izraza v edninski ali množinski obliki, iskanje izrazov z več oblikami zapisa (npr. email ali e-mail), iskanje po sopomenkah (npr. besedilo ali tekst) in iskanje po izrazih, za katere nismo prepričani, kako se pravilno napišejo (npr. glasba ali glasba).

- ☐ operator +: iskanje naj vključuje tudi besede, ki bi bile sicer izločene (npr. staro +in mlado).

Znak '+' nastopi tik pred besedo (brez vmesnega presledka), ki bi bila sicer izločena iz iskanja. Google nas o izločenih besedah opozori.

- □operator -: iskanje vrne dokumente, ki ne vsebujejo določene ključne besede (npr. Dobčić – košarka).

Koristno, kadar ima neka ključna beseda več pomenov ali nastopa v več kontekstih. Namesto dodajanja novih ključnih besed lahko zahtevamo odsotnost ključnih besed, ki so povezane z nepravimi pomeni (npr. kilimanjaro – hemingway). Znak '-' nastopa tik pred besedo brez vmesnega presledka.

Iskanje po sestavljenih izrazih

Iskanje po ločenih ključnih besedah najde dokumente, na katerih se te besede pojavijo v poljubnem vrstnem redu kjerkoli v vsebini. Iskanje po sestavljenih izrazih je uporabno, kadar želimo, da določeni izrazi stojijo skupaj in v določenem zaporedju (npr. hitra hoja). V tem primeru iskane izraze zapišemo v narekovajih (npr. "hitra hoja").

Google ne izloča ključnih besed iz sestavljenih izrazov (npr. "staro in mlado"), vendar je včasih premalo fleksibilno (ne najde npr. izrazov "staro in mlado" ali "staro in mlado ženo").

Iskanje po sestavljenih izrazih je uporabno, kadar iščemo odgovor na specifično vprašanje in poznamo verjetno obliko odgovora (npr. "obseg zemlje po ekvatorju").

Iskanje delno podanih besednih zvez

V povezavi z iskanjem sestavljenih izrazov lahko uporabimo znak '*', ki nadomesti eno ali več poljubnih besed znotraj ali izven sestavljenega iskalnega izraza (npr. "slovenija ima * prebivalcev", "od litije do" *). Znaka '*' ni mogoče uporabiti za nadomeščanje dela besede (npr. kon*acija).

Optimizacija iskanja

Rezultati iskanja bodo boljši, če bo iskalni izraz usmerjal iskanje k pravim odgovorom. Takšno optimizacijo iskanja lahko dosežemo z upoštevanjem naslednjih nasvetov:

- iskane informacije ne opisujemo ampak uporabimo značilne ključne besede (npr. "ozonska luknja" antarktika namesto razkrajanje ozona nad antarktiko);
- z uporabo specifičnih iskalnih izrazov čim bolj zožamo iskalno področje (npr. ozonska luknja antarktika namesto ekologija problem ledeniki);
- ključne besedo zapisujemo v vrstnem redu, v katerem se najverjetneje pojavijo;
- uporabimo besedne zveze, ki so redke in nastopajo predvsem v povezavi z iskano informacijo (npr. "poškodba gležnja" rehabilitacija trajanje);
- uporabimo iskanje znotraj rezultatov predhodnega iskanja z dodajanjem iskalnih izrazov (Search within results).

Vsak od zgoraj naštetih iskalnikov omogoča osnovno ali napredno iskanje (Slika 50: Vnosna maska pri Google za napredno iskanje). Podučite se, kako lahko napredno iščete na enem iskalniku.



Napredno iskanje

Najdi strani, ki vsebujejo

...

vse te besede:

natančno to besedo ali besedno zvezo:

katero koli od teh besed:

nobeno od teh besed:

števke od:

do

Če želite to narediti v iskalnem polju.

Vnesite pomembne besede: tribarvni podganji terier

Postavite natančne besede v narekovaje: "kraški ovčar"

Med posamezne želene besede vpišite OR: miniaturno OR standardno

Pred neželene besede vpišite znak za vezaj: -glodalec, -"Jack Russell"

Med številke vpišite dve piki in dodajte mersko enoto: 10..35 kg, 300 \$..500 \$, 2010..2011

Nato poskrbi za omejitve rezultatov glede na ...

jezik:

kateri koli jezik

Najdi strani v izbranem jeziku.

regijo:

katerakoli regija

Najdi strani, objavljene v določeni regiji.

zadnje posodobitev:

kadar koli

Najdi strani, posodobljene v določenem časovnem obdobju.

spletno mesto ali domeno:

Preišči eno spletno mesto (kot je wikipedia.org) ali poskrbi za omejitve rezultatov na domeno, kot je .edu, .org ali .gov

prikaz izrazov:

kjer koli na strani

Poišče izraze na celotni strani, naslovu strani ali spletnem naslovu ali povezavah na strani, ki jo iščete.

Varno iskanje:

Filtriranje nazornih rezultatov

Nastavite Varno iskanje za filtriranje vsebine, v kateri je jasno izražena spolnost.

vrsto datoteke:

poljubna oblika zapisa

Najdi strani v izbrani obliki zapisa.

pravice za uporabo:

ni filtrirano z licenco

Najdi strani, ki jih lahko prosto uporabljate sami.

Napredno iskanje

Slika 50: Vnosna maska pri Google za napredno iskanje



Dobra praksa

Začnite najprej s ključnimi besedami in potem postopoma dodajajte nove parametre iskanja.

Googlova stran za napredno iskanje

Dosegljiva je na http://www.google.com/advanced_search. Stran za napredno iskanje omogoča iskanje s funkcionalnostjo preprostih operatorjev, brez da jih dejansko vpisujemo v iskalnem izrazu. Poleg tega lahko omejimo iskanje glede na naslednje lastnosti spletne strani oz. preiskovanega dokumenta:

- jezik,
- lokacija,
- tip dokumenta (PDF, ps, preglednica, besedilo),
- spletna domena (npr. uni-mb.si),
- datum zadnjega obiska strani,
- položaj ključnih besed v dokumentu (naslov, besedilo, hiperpovezave, URL),
- pravica uporabe (prosto razširjanje, spreminjanje ali komercialna uporaba).

Obstajajo alternativne spletne strani, ki ponujajo še bogatejši spletni vmesnik do Googlovega naprednega iskanja (<http://www.faganfinder.com/google.html> , <http://www.soople.com>).

Podrobno iskanje z naprednimi operatorji

Nekateri napredni operatorji omogočajo enako funkcionalnost kot Googlova stran za napredno iskanje.

Operator za iskanje sinonimov (~)

Znak '~' (tilda) je operator za iskanje sinonimov (sopomenk) ključne besede, pred katero nastopa (brez vmesnih presledkov). Uporaben je za iskanje po izrazih z več sopomenkami, ki jih ne bi želeli naštevati in povezovati z operatorjem OR (npr. iskanje ~film "divji zahod" najde tudi strani z izrazoma video in DVD).

Sinonimi niso nujno besede, ki jih najdemo v slovarju sopomenk za dani izraz. Google na osnovi analize spletnih strani tiste besede, ki pogosto nastopajo skupaj, označi kot sopomenke. Tako lahko iskanje po sopomenkah dejansko najde rezultate, ki vsebujejo protipomenke iskanemu izrazu (npr. zdravnik in pacient). Podpora slovenskemu jeziku je zelo omejena.

Iskanje sorodnih strani oz. dokumentov

Z operatorjem related: lahko iščemo strani, ki so podobne določenemu dokumentu oz. obravnavajo povezano tematiko (npr. related:www.maribor.si). Iskanje podobnih strani je učinkovito predvsem za znane strani (npr. related:www.rtvsllo.si).

Iskanje podobnih strani lahko zahtevamo tudi z izbiro povezave Similar pages ob rezultatu iskanja.

Operatorji pojavnosti

Z operatorji pojavnosti iskanje zožamo tako, da določimo položaj ključne besede znotraj najdenega dokumenta. Tako lahko npr. zahtevamo, da se določena ali vse ključne besede nahajajo v naslovu dokumenta (tj. naslovu besedila in ne spletnem naslovu), v besedilu, v tekstu hiperpovezave ali v URL naslovu dokumenta.

Ločimo dva tipa operatorjev pojavnosti. Prvi so oblike allinX:, kjer je X lahko title (iskanje izrazov v naslovu), text (iskanje izrazov v besedilu), url (iskanje izrazov v URL naslovu) ali anchor (iskanje izrazov v tekstu hiperpovezav). operatorjem takšnega tipa lahko sledi presledek in seznam izrazov, ki se morajo vsi nahajati v določenem delu dokumenta. Operatorji tega tipa morajo nastopati na začetek iskalnega niza in jih ni mogoče kombinirati z drugimi operatorji.

Drugi operatorji pojavnosti so oblike inX:, kjer so vrednosti X enake kot prej. Vsakemu operatorju sledi iskani izraz brez vmesnega presledka. Operatorje pojavnosti lahko kombiniramo z osnovnimi operatorji (npr. -inurl:google).

V primeru iskanja ključnih besed v hiperpovezavah (operatorja allinanchor: in inanchor:) so rezultat iskanja tiste strani in dokumenti, na katere te povezave kažejo, in ne strani, na katerih se te povezave nahajajo. Rezultati so urejeni po številu povezav, ki kažejo na posamezno stran, tako da so na vrhu seznama najbolj popularne strani. Npr. iskanje inanchor:"novo mesto" fakulteta vrne vse strani, na katere kažejo hiperpovezave, ki vsebujejo izraz "novo mesto", in na katerih se omenja fakulteta. Najpomembnejša tovrstna stran je <http://www.urs.si> (Univerzitetno in raziskovalno središče Novo mesto).

Iskanje po naslovu besedila (operatorja allintitle: in intitle:) je uporabno za iskanje dokumentov, člankov ali obrazcev z znanim ali delno znanim naslovom. Iskanje po URL (operatorja allinurl: in inurl:) je uporabno za iskanje spletnih naslovov, ki vsebujejo ključne besede. S kombinacijo operatorjev pojavnosti lahko iščemo informacije o določenem subjektu z izločanjem lastnih referenc tega subjekta (npr. intitle:fudš -inurl:fudš).

Operatorji za omejevanje iskanja

Operator site: je uporaben za omejitev iskanja na določeno domeno (npr. mathematics site:www.stanford.edu). Za razliko od operatorja inurl: se omeji na določeno domeno in ne upošteva spletnih strani z drugih domen, ki slučajno vsebujejo iskane ključne besede.

Operator filetype: se uporablja za omejitev iskanja po določeni vrsti dokumentov (PDF, ps, doc, xls, ppt, rtf, swf). Primer uporabe tega operatorja je pri iskanju informacij, za katere vemo, da nastopajo v določenih tipih dokumentov, npr. statistične analize v xls preglednicah (primer "količina padavin" filetype:xls).

Pregledovanje in uporaba rezultatov iskanja

Spletni iskalniki prikažejo rezultate iskanja v obliki hiperpovezav na najdene dokumente, urejene po pomembnosti glede na iskalne izraze. O vsakem rezultatu iskanja so podani naslednji podatki:

- naslov dokumenta,
- vrsta dokumenta in povezava na html različico v predpomnilniku, če dokument ni tipa html,
- povzetek vsebine dokumenta z označenimi ključnimi besedami,
- spletni naslov dokumenta,
- povezava na shranjen dokument v predpomnilniku,
- povezava na podobne strani oz. dokumente.

Povzetek vsebine

Povzetek vsebine dokumenta je pomemben namig o tem, ali je tematika dokumenta povezana z iskano snovjo. Ključne besede so v povzetku izpisane v krepkem tisku in uvrščene v kontekst, tako da lahko ocenimo, ali bi vsebina lahko bila zanimiva. Če v povzetku ni izpisanih ključnih besed, se te ne pojavijo v vsebini dokumenta, ampak so z njim povezane na kakšen drug način (npr. so v besedilu hiperpovezave, ki kaže na ta dokument).

Povzetki so uporabni tudi za izločanje dodatnih iskalnih izrazov, ki so povezani z iskano informacijo. Primer: iskanje po *"prometna ureditev"* gneča *"novo mesto"* vrne rezultate, ki omenjajo *"pretočnost prometa"* in *"prevoznost"*.

Povzetek strani je lahko tudi namig o kredibilnosti dokumenta, ki jo lahko sporna, če povzetek vsebuje slovnične napake in besedilo z velikimi črkami (kričeči stil). Vse to lahko privarčuje čas pregledovanja dokumentov, ki najverjetneje ne vsebujejo iskane informacije.

Predpomnjen dokument

Ogled vsebine dokumenta, ki je shranjena v Googlovem predpomnilniku, je koristen v naslednjih primerih:

- kadar želimo na hitro oceniti, v kakšnem kontekstu se ključne besede pojavijo v vsebini dokumenta, če to ni razvidno iz prikazanega povzetka. Prikaz predpomnjene različice dokumenta namreč barvno označi vse pojavitve iskalnih izrazov v besedilu.
- nalaganje dokumenta iz predpomnilnika je običajno veliko hitrejšo kot nalaganje originala, saj so Googlovi strežniki zelo zmogljivi in povezani splet po širokopasovnih povezavah.
- predpomnjen dokument je včasih dostopen tudi po tem, ko je bila originalna vsebina že umaknjena oz. izbrisana. Če je vsebina kljub temu aktualna, je to mogoče edini način dostopa do določene informacije.

Zavedati se je potrebno, da informacija v predpomnjenem dokumentu ni nujno več aktualna, saj Googlovi spletni roboti posodablajo vsebino predpomnilnika v določenem časovnem obdobju. Če se je vsebina originala med tem časom spremenila, so lahko informacije v predpomnjenem dokumentu zastarele ali celo napačne.

Uporaba rezultatov neuspešnega iskanja

Izkušnje pravijo, da je potrebno iskanje dopolniti, če iskane informacije ne najdemo med prvimi 25 zadetki. Tudi če iskane informacije nismo uspeli najti v prvem poskusu, so lahko rezultati iskanja uporabni v naslednje namene:

- z izbiro *Similar pages* lahko prikličemo seznam spletnih strani oz. dokumentov s sorodno vsebino, med katerimi utegnemo najti iskane informacije,
- z iskanjem znotraj rezultatov prvega iskanja lahko izločimo podmnožico rezultatov, če je bilo prvo iskanje preveč splošno,
- izvedemo novo iskanje z uporabo alternativnih iskalnih izrazov, ki smo jih razbrali iz rezultatov prvega iskanja.

3.3.1 Posebni splošni iskalniki

Na začetku omenjeni splošni spletni iskalniki so si med sabo zelo podobni, manjše razlike nastopijo le pri načinu rangiranja rezultatov in vsebini indeksa. Posebni spletni iskalniki predstavljajo nove smernice razvoja spletnih iskalnikov, predvsem v naslednjih dveh smereh:

- dodatne možnosti naprednega iskanja,
- vizualni prikaz rezultatov.

Predstavnik prve smeri razvoja je spletni iskalnik Exalead (<http://www.exalead.com/>), ki Googlovemu naboru naprednih možnosti iskanja dodaja še:

- iskanje po korenu besede (npr. *virtual**),
- iskanje po ključnih besedah, ki nastopajo blizu skupaj (operator *NEAR*),
- iskanje po ključnih besedah, ki zvenijo enako (operator *soundslike*;) ali se podobno podobno pišejo (operator *spelllike*;) ,
- iskanje s pomočjo regularnih izrazov.

Tudi pri predstavitvi rezultatov omogoča pomanjšan vizualni predogled virov, enostaven način ožanja iskanja po jeziku, vrsti spletnega vira, zapisu dokumenta itd. in samodejno ponudi podobne iskalne izraze. Nekatere funkcije so še v povojih in zato na meji uporabnosti.

Druga smer razvoja so vizualni iskalniki, katerih najizrazitejša predstavnik sta:

- Grokker (<http://grokker.com/>) in
- Kartoo (<http://kartoo.com/>).

3.3.2 Specialni ali vertikalni iskalniki (specialty, vertical search engines)

Splošni spletni iskalniki, kot sta Google in Yahoo, so lahko neučinkoviti za iskanje informacij z ozko specializiranega področja, npr. prava, medicine, družboslovja ... V tem primeru je koristno uporabiti specialne spletne iskalnike, ki informacije ne zajemajo le iz svetovnega spleta, ampak pogosto tudi iz nevidnega spleta, predvsem specialnih podatkovnih baz. Iskanje informacije, ki je omejeno na določeno znanstveno (npr. medicina) ali družbeno (npr. zaposlovanje) področje, imenujemo *vertikalno iskanje* (vertical search) ali *tematsko iskanje* (topical search).

Vertikalni iskalniki indeksirajo samo tisti del spleta, ki je relevanten za določeno področje. Spletni roboti s preiskovanjem pričnejo na spletiščih, ki jih določi urednik oz. administrator iskalnika. V nadaljevanju se spletni roboti odločijo za sledenje določeni hiperpovezavi na podlagi besedila hiperpovezave, v obdelavo pa pošljejo le strani, ki so vsebinsko dovolj blizu obravnavanemu področju. Slednje ugotavljajo s pomočjo inteligentnih algoritmov za kategorizacijo vsebine.

Primeri aktualnih vertikalnih spletnih iskalnikov po področjih so:

1. Medicina:

- <http://www.hon.ch/> (iskanje informacij o zdravstveni oskrbi),
- <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/> (vertikalni iskalnik po več medicinskih podatkovnih bazah).

2. Pravo:

- <http://lawcrawler.findlaw.com/> (primerjava z raziskovalno podatkovno bazo <http://www.westlaw.com/>).

3. Ekonomija:

- <http://www.helsinki.fi/WebEc/search.html> (iskalnik po spletnih virih in navidezni knjižnici s področja ekonomije).

4. Znanstvena literatura:

- Google Scholar (<http://scholar.google.si/>) – iskalnik člankov, revij in knjig iz vseh področjih znanosti,
- Infomine (<http://infomine.ucr.edu/>),
- Online JOurNals Search Engine (<http://www.ojose.com>) – iskalnik znanstvene literature po 60 podatkovnih bazah.

5. Rodoslovje:

- RootsWeb (<http://www.rootsweb.com/>).

6. Umetnost:

- Artcyclopedia (<http://www.artcyclopedia.com/>) – iskalnik umetnikov, umetniških del in muzejev po muzejskih spletnih straneh.

7. Znanost:

- Scirus (<http://www.scirus.com/>) – iskalnik po spletnih straneh znanstvenih ustanov.

Kadar želimo uporabiti vertikalni iskalnik za iskanje specialne informacije, ga najlažje najdemo preko posebnih spletnih katalogov ali spletnih imenikov, katerih seznam bomo podali pri obravnavi specialnih spletnih imenikov.

3.3.3 Bibliografske podatkovne baze (*bibliographic database*)

Bibliografske podatkovne baze ali elektronski indeksi so razširitev elektronskih katalogov. Poleg podatkov iz kataloških vpisov vsebujejo še analizirane podatke vsebine bibliografskega gradiva (monografije, poročila, članki v revijah) – celotna besedila ali povzetki, citati, uporabljene reference itd. Večina bibliografskih podatkovnih baz je specializiranih za določeno znanstveno področje.

Bibliografske podatkovne baze delimo na:

- podatkovne baze z izvlečki in kazali in
- podatkovne baze s celimi besedili (kar nekateri imenujejo že digitalna knjižnica).

Med bibliografske podatkovne baze ne štejemo le seznamov gradiva v knjižnicah, ampak tudi:

- podatkovne baze prodajalcev (spletna prodaja Amazon – <http://www.amazon.com/>);
- splošnonamenske spletne bibliografske podatkovne baze, ki jih urejajo registrirani uporabniki (Internet Book Database – <http://www.ibookdb.net/>);

Prosto dostopne podatkovne baze člankov:

- Directory of Open Access Journals (<http://www.doaj.org/>) – prost dostopni članki;
- ERIC (<http://www.eric.ed.gov/>) – izobraževalna literatura;
- plačljive specializirane podatkovne baze (predvsem znanstveni članki):
 - ISI Web of Knowledge (<http://apps.isiknowledge.com/>) – akademska podatkovna baza, ki vključuje večje število specializiranih podatkovnih baz člankov s področij znanosti, umetnosti in družboslovja;
 - Inspec (<http://inspecdirect.theiet.org/>), Compendex;
 - (<http://www.engineeringvillage.org/>), IEEE Explore (<http://ieeexplore.ieee.org/>), ACM Digital Library (<http://portal.acm.org/>), CiteSeer (<http://citeseer.ist.psu.edu/>), DBLP (<http://dblp.uni-trier.de/>) – bibliografske podatkovne baze znanstvenih člankov s področja tehnike;
 - podatkovne baze posameznih založnikov:
 - ScienceDirect (<http://www.sciencedirect.com/>) – podatkovna baza znanstvenih revij in monografij založnika Elsevier;
 - Springer (<http://www.springerlink.com/>);
 - Kluwer (dostop preko <http://gripsdb.dimdi.de/>);
 - Wiley (<http://www3.interscience.wiley.com/>).
- Ulrichsweb (<http://www.ulrichsweb.com/>) – podatkovna baza vseh vrst revij in časopisov, ki ne omogoča iskanja po posameznih člankih, vendar vsebuje zelo podrobne podatke o posamezni publikaciji s povezavami na druge vire;
- Medline (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez>) – bibliografska podatkovna baza več kot 4.000 revij s področja biomedicine;
- Social Science Research Network (SSRN – <http://papers.ssrn.com/>) – prostodostopna literatura s področja družbenih znanosti;
- RepEc (dostop preko <http://econpapers.repec.org/>) – prostodostopna literatura s področja ekonomije;
- EBSCOhost (<http://search.ebscohost.com/>) – članki s področja humanistike, menedžmenta, medicine, ekonomije itd.

Seznam bibliografskih podatkovnih baz lahko najdemo s pomočjo spletnih imenikov (npr. *Reference > Libraries > Directories* v Google Directory).

Specializirane podatkovne baze najlažje najdemo tako, da jih poiščemo preko spletišč ustreznih fakultetnih knjižnic. Te običajno ponujajo neposredne povezave do pomembnih bibliografskih podatkovnih baz in omogočajo brezplačen dostop članom fakultete.

Nekatere bibliografske podatkovne baze, ki pokrivajo bolj splošno literaturo, so članom običajno dostopne preko javnih knjižnic (npr. <http://www.mb.sik.si/povezave.asp?lnag=sl&str=247>).

Dostop do nekaterih bibliografskih podatkovnih baz je mogoč tudi preko COBISS.SI. Ta se povezuje s sistemi COBISS ostalih držav – republik bivše Jugoslavije v sistem COBISS.NET. COBISS.SI poleg vzajemne kataloške baze vključuje tudi večje število domačih in tujih specializiranih podatkovnih baz (COLIB – podatki o knjižnicah, CORES – baza serijskih publikacij, ERIC, Medline, WorldCat), zato ima že delno funkcijo digitalne knjižnice.

3.3.4 Digitalne knjižnice in arhivi

Izraz *digitalna knjižnica* (digital library), imenovana tudi *navidezna* ali *elektronska knjižnica* (virtual, electronic library), se uporablja za veliko različnih stvari. S stališča uporabnika – iskalca informacije, bomo digitalno knjižnico definirali kot informacijski sistem, ki hrani informacije v digitalni obliki in omogoča uporabnikom oddaljen (internetni) dostop do te informacije in iskanje po njej. Bibliografske podatkovne baze s celimi besedili lahko zato že smatramo kot neke vrste digitalne knjižnice. Razlika med digitalno knjižnico in bibliografsko podatkovno bazo s celimi besedili je v tem, da primarno vsebino digitalne knjižnice poleg originalnih elektronskih dokumentov tvorijo tudi *digitalizirani dokumenti* (npr. skenirani papirnati dokumenti, mikrofilmi, slike, itd.). Poleg tega so digitalne knjižnice bolj splošne in ne specializirane na ožja znanstvena področja.

Po nekaterih drugih pojmovanjih so digitalne knjižnice informacijski sistemi, ki uporabnikom omogočajo iskanje po elektronskem katalogu knjižnice, dostop do specializiranih podatkovnih zbirk knjižnice, medknjižnične povezave itd., upraviteljem pa računalniško podprto nabavo, urejanje in katalogizacijo dokumentov v digitalni (tj. elektronski) obliki. V tem smislu je COBISS digitalna knjižnica, vendar COBISS ne vzdržuje lastne zbirke digitalnih vsebin.

Prednosti digitalnih knjižnic pred običajnimi so:

- ni fizičnih omejitev za hrambo bibliografskega gradiva,
- dostop do gradiva je časovno in prostorsko neomejen,
- možen je istočasen dostop do gradiva za več uporabnikov,
- iskanje in katalogizacija gradiva sta enostavnejša,
- obstojnost gradiva je praktično neomejena,
- stroški vzdrževanja so neprimerno manjši.

Poleg tega uporabnost digitalnih knjižnic dodatno povečujejo naslednji tehnološki napredki:

- digitalna hramba postaja vedno cenejša v primerjavi s fizično,
- računalniški zasloni so vedno boljši,
- povezave v Internet so postale širokopasovne,
- računalniki so vedno bolj mobilni.

Najpomembnejši projekti digitalnih knjižnic, ki omogočajo spletni dostop do digitaliziranega knjižnega gradiva, so:

- Project Gutenberg (<http://www.gutenberg.org/>);
- Google Books Library Project – digitalna knjižnica z iskalnikom Google Books Search (<http://books.google.com/>);
- Library of Congress Digital Library Project (<http://www.loc.gov/library/libarch-digital.html>) – digitalna knjižnice ameriške zgodovine,
- World Digital Library (<http://www.worlddigitallibrary.org/>) – projekt v razvoju z namenom omogočiti prost internetni dostop do kulturne dediščine celotnega sveta v digitalni obliki (rokopisi, zemljevidi, knjige, zvočni in glasbeni posnetki, fotografije, skice, itd.);
- OpenLibrary (<http://www.openlibrary.org/>) – elektronske knjige s celotnega sveta;

- dLib.si (<http://www.dlib.si/>) – digitalna knjižnica Slovenije.

Google Scholar (<http://scholar.google.com/>) je spletni iskalnik po bibliografskih podatkovnih bazah in digitalnih knjižnicah, ki so sicer nedostopne spletnim robotom.

Namen digitalizacije je tudi trajna hramba dokumentov, ki nimajo avtorstva, so običajno neobjavljeni in unikatni. Med tovrstne dokumente spadajo patenti ter kartoteke finančnih, zdravstvenih, zgodovinskih, zvočnih in drugih zapisov. Digitalne shrambe takšnih zapisov imenujemo *digitalni arhivi* (digital archives). Primer spletno dostopnih digitalnih arhivov npr. najdemo na <http://www.digitalarchives.wa.gov/>.

Med digitalne arhive prištevamo tudi arhive časopisnih člankov, ki jih vzdržujejo posamezne časopisne hiše (Dnevnik, Večer, Delo, Finance ...). Ti so običajno plačljivi, vendar nekatere javne knjižnice omogočajo brezplačen dostop svojim članom (npr. <http://www.mb.sik.si/povezave.asp?lang=sl&str=248>).

Seznam projektov digitalnih knjižnic in arhivov po svetu najdemo na http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_digital_library_projects.

3.3.5 Baze arhivov

Obstajajo različni prosto dostopni arhivi statističnih podatkov. Ti se delijo na globalne in nacionalne. Najbolje je, če si sami izberete baze, ki vas zanimajo za vaše raziskave.



Dobra praksa

Organiziranje si baze tistih arhivov, ki jih pogostoma obiskujete. Pripravite si tudi postopke (najbolje kar slike), kako najhitreje priti do ključnih gradiv.

- Worldometers.info <http://www.worldometers.info/>.
- World Bank <https://www.worldbank.org/>.
- United Nations <https://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html>.
- Our World in Data <https://ourworldindata.org/>.
- How Much <https://howmuch.net/>.
- Eurostat <https://ec.europa.eu/eurostat>.
- Surs <https://www.stat.si/statweb>.

Poleg tega obstajajo strani, kjer so že pred pripravljena poročila. Vse te baze so plačljive. Preverite, če nimate preko vaše knjižnice dostop do teh baz.

- Statista <https://www.statista.com/>.

3.3.6 Baze projektov

V kolikor smo usmerjeni v razpise je dobro spremljati spletne strani kjer so objavljeni razpisi: Domači:

- ARRS <http://www.arrs.si/sl/progproj/rproj/razpisi/06/razp-tapl-06.asp?Vprasanja=Da>
- Cnvos <https://www.cnvos.si/razpisi/>
- Cnepius <https://www.cnepius.si/o-nas/programi/evropa-za-drzavljane/seznam-odobrenih-projektov/>
- Javni razpisi <http://www.javnirazpisi.com/>
- Spirit <https://www.podjetniski-portal.si/razpisi>
- Javni Sklad Republike Slovenije za podjetništvo <https://podjetniskisklad.si/sl/>

Tuji:

- Project databases https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/projects/project-databases_en
- Up2Europe <https://www.up2europe.eu/calls/?up=1&d=>
- EUcalls <https://eucalls.net>
- CORDIS <https://cordis.europa.eu/projects/en>
- eKapija <https://www.ekapija.com/tender>
- Global Tenders <https://www.globaltenders.com/>
- Global Tenders Online <https://www.biddetail.com/>
- Tendersinfo <https://www.tendersinfo.com/>

3.3.7 Baze poslovnih idej

Obstajajo tudi različne baze, kjer je vidno, kdo vse se je lotil poslovnih idej:

Domači:

- Borza posla <https://borzaposla.si/>
- Imam idejo <http://www.imamidejo.si/>

Tuji:

- Business Idea Center <https://www.entrepreneur.com/businessideas>
- Find your next business idea <https://www.idea-crunch.com/>
- 75 database <https://www.ideaswatch.com/startup-ideas/database>
- Up2Europe <https://www.up2europe.eu/ideas/>
- Opportunity <https://www.myopportunity.com/>

3.3.8 Baze poslovnih partnerjev

Obstajajo tudi različne baze, kjer lahko najdemo poslovne partnerje:

Domači:

- Boeza Posla <https://borzaposla.si/>

Tuji:

- Up2Europe <https://www.up2europe.eu/partners/>

3.3.9 Baze slik

Zastonj slike:

- Pexels <https://www.pexels.com/>
- Unsplash <https://unsplash.com/>
- Picjumbo <https://picjumbo.com/>
- Foodiesfeed <https://foodiesfeed.com/>
- Startup Stock Photos <http://startupstockphotos.com/>
- Free Nature Stock <http://freenaturestock.com/>
- Pixabay <https://pixabay.com>
- Freepik <http://www.freepik.com/>

Plačljive slike:

- 123RF <http://www.123rf.com/>
- Shutterstock <http://www.shutterstock.com/>
- Getty Images <http://www.gettyimages.co.uk/>
- Fotolia <https://eu.fotolia.com/>
- iStockphoto <http://www.istockphoto.com/>
- Adobe Stock <https://stock.adobe.com/si/>

Vsak od teh portalov ima svoj cenik in posledično tudi cene.

Zadeve so si med seboj podobne: kupi se kredite, ki se jih potem koristi za nakup posameznih slik. Večja kot je slika, dražja je. Tipično se za splet potrebuje le slike nižjih resolucij, zato so cene teh v večini primerov dokaj nizke.

Preskusite se v iskanju gradiva (Vaja 92: Iskanje knjižnice).

Vaja 92: Iskanje knjižnice



Prijavite se v eno izmed prosto dostopnih knjižnic in poiščite izbrano gradivo.

3.4 Avtomatično urejanje virov

Naj vam povemo, da jih obstaja več, le da vam mi predstavljamo Mendeley. Več o tem si preberite v poglavju »Ko bi le obstajala aplikacija, ki bi sama urejala vire« knjige »tudi študij je lahko zabaven«.

Program Mendeley za navajanje virov je po eni strani zelo enostaven, po drugi pa ponuja nešteto možnosti, da bi jih lahko zajeli v navodilih. Priporočamo, da si za vse ostalo, kar ni navedeno zgoraj, ogledate posnetke na njihovem kanalu.

Mendeley <https://www.youtube.com/user/MendeleyResearch>

Creating Cross References in Word <https://www.youtube.com/watch?v=JtC8liqXOyU>

Sedaj, ko ste dobili večino informacij, kako lahko navajate vire, je prav, da ta program tudi preizkusite (Vaja 93: Uporaba Mendeleya).

Vaja 93: Uporaba Mendeleya



Namestite si Mendeley.
Vnesite 10 virov.
Navedite vire v besedilu.

Vprašanja za ponavljanje 12: Kako do e-gradiva?



Kje najdem uporabne spletne povezave do e-gradiva?
Kako lahko vsebine iz e-gradiva prenesem v mojo nalogo?

Zaključki 14: O e-gradivu



Prednosti e-knjig

- *Prijaznejše do okolja*
- *Dostopnost informacij*
- *Nizke cene e-knjig*
- *Prilagodljivost pisave*
- *Multimedijske vsebine*
- *Slovarji*

Slabosti e-knjig

- *Piratstvo*
- *Doživetje s knjigo*
- *Zdravje, saj naprava seva*
- *Baterija*
- *Jezik*
- *Visoke cene naprav*

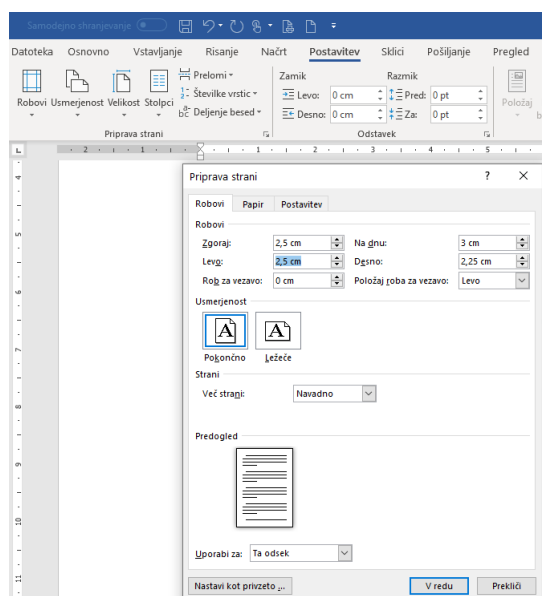
4 NASVETI ZA OBLIKOVANJE DOKUMENTA

Poglejte poštno znamko: njena uporabnost je v zmožnosti, da se nečesa trdno drži, dokler ne pride na cilj.»
(Josh Billings)

Ne glede ali ste študent ali podjetnik, pri obeh opažamo, da imajo določene težave pri oblikovanju dokumenta. V nadaljevanju navajamo nekaj osnovnih napotkov za oblikovanje dokumenta. Kot je bilo že nekajkrat poudarjeno, morate slediti navodilom vaše organizacije. Predlagamo, da besedilo vnašate neposredno v predlogo, ki so jo pripravite vnaprej (v kolikor nimajo v vaši organizaciji že predvidene oblike dokumentov).

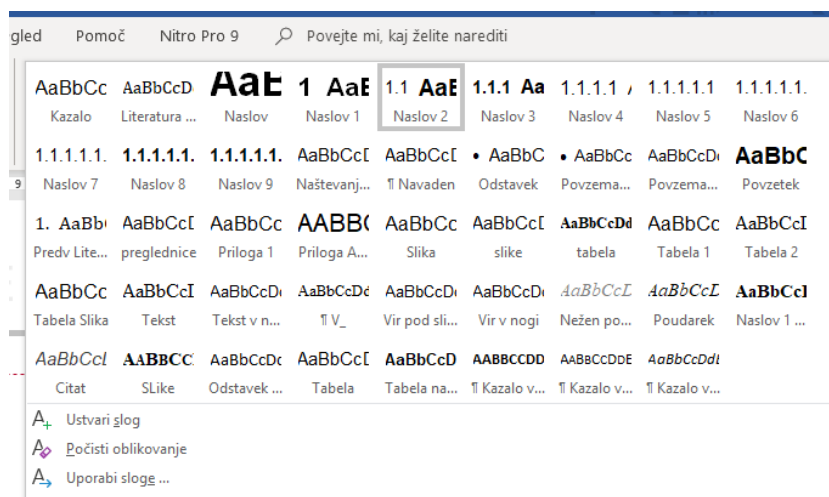
4.1 Predpriprava dokumenta

Najprej morate nastaviti robove strani (Slika 51: Priprava robov strani dokumenta).



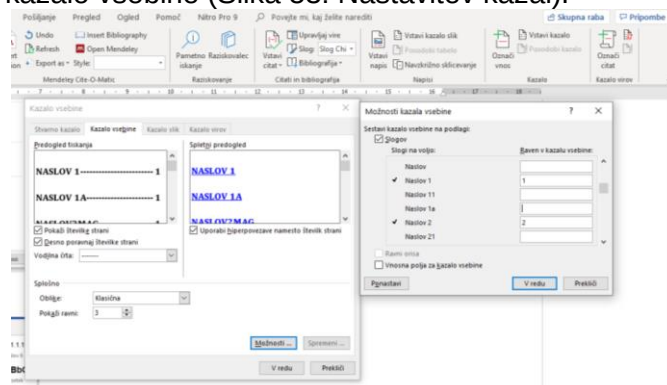
Slika 51: Priprava robov strani dokumenta

Potem oblikujete vse slogove, ki jih boste potrebovali (Slika 52: Nastavite slogov).



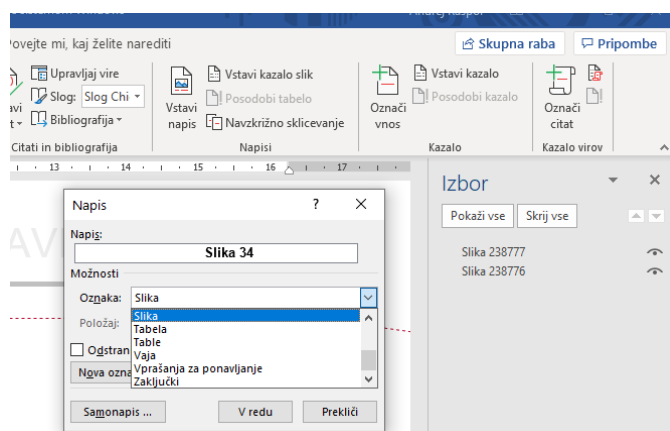
Slika 52: Nastavite slogov

Zatem oblikujte glavno kazalo vsebine (Slika 53: Nastavitev kazal).



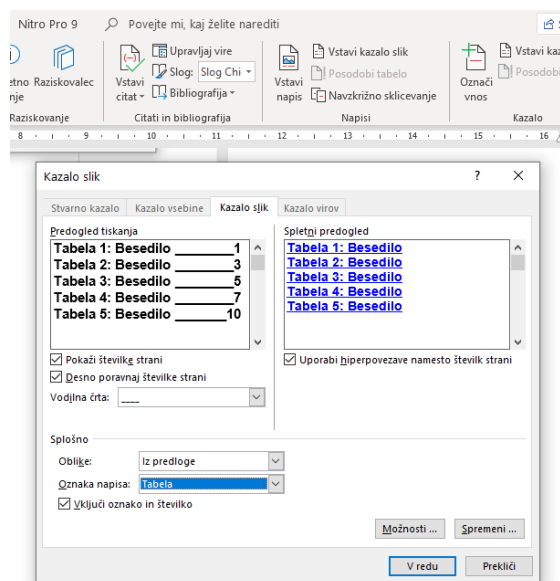
Slika 53: Nastavitev kazal

Oblikujte sklice za slike, tabele, priloge (Slika 54: Sklici za slike, tabele) ...



Slika 54: Sklici za slike, tabele

Zatem oblikujte kazala za prej navedene sklice (Slika 55: Oblikovanje kazal za Slika sklici za slike, tabele).



Slika 55: Oblikovanje kazal za Slika sklici za slike, tabele

Prva faza vaše priprave dokumenta je, da nastavite ključne parametre predloge (Vaja 94: Priprava predloge).

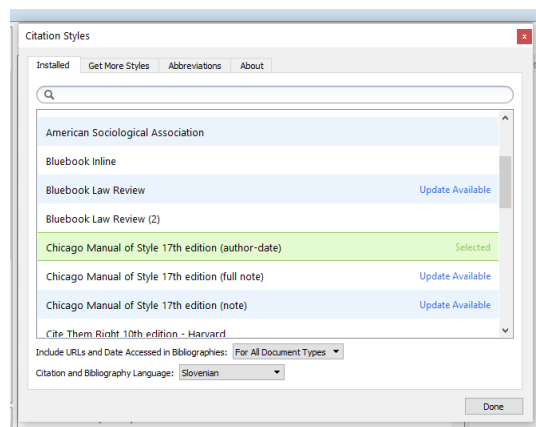
Vaja 94: Priprava predloge



Po zgornjih navodilih pripravite predlogo, v katero boste vnašali besedilo svoje naloge.

4.2 Izbira sloga in jezika navajanja virov

V Mendeleyu izberete slog in jezik navajanja virov (Slika 56: Nastavitev sloga in jezika navajanja virov).



Slika 56: Nastavitev sloga in jezika navajanja virov

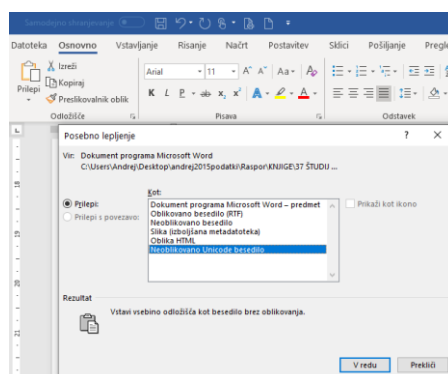
4.3 Vnašanje iz drugih dokumentov in virov

Pri kopiranju besedila iz drugih dokumentov sledite logiki (Slika 57: Kopiranje besedila iz drugih dokumentov):

Copy (kopiranje besedila),

Paste Special (posebno lepljenje) in

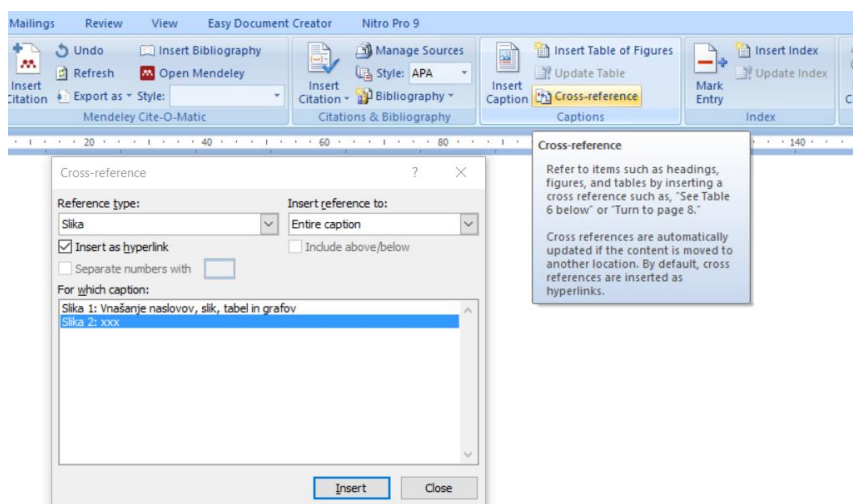
izberite možnost – Unformatted Unicode Text (neoblikovano Unicode besedilo).



Slika 57: Kopiranje besedila iz drugih dokumentov

Tako se vam struktura besedila ne bo spremenila in jo boste kasneje lahko normalno oblikovali glede na navodila.

Naslov in vir slike / grafa (Slika 58: Hiperpovezava) napišemo pod sliko / graf; naslov in vir tabele pa nad tabelo (glej primera). Vsako sliko, tabelo ali graf navedite v tekstu in naredite hiperpovezavo. Uporabljajte »cross reference« – gl. navodilo <https://www.youtube.com/watch?v=JtC8liqxOyU>.



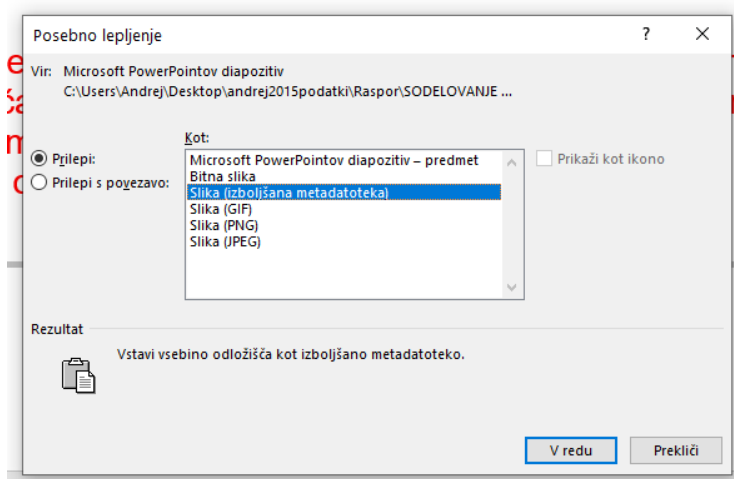
Slika 58: Hiperpovezava

Slike, grafe, tabele vnašajte z References – Insert caption. Izberete Tabelo, Sliko ali Graf, da se avtomatsko oštevilči in tako je olajšana tudi končna priprava kazal.

4.3.1 Prenašanje slik iz PPT

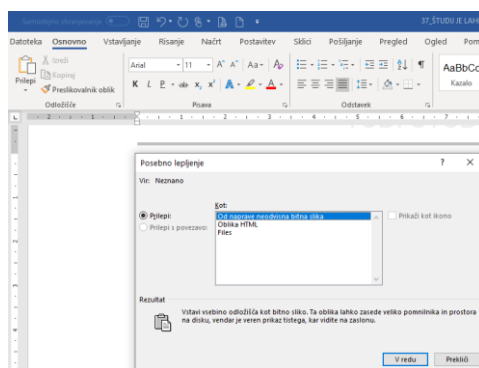
V kolikor imate sheme, je najbolje, da jih naredite v Power point-u in jih kasneje prenesete v word dokument (Slika 59: Prenašanje slik iz PPT).

Pri tem uporabite posebno lepljenje Slika (izboljšana metadatoteka) / Picture Windows metafile, saj vam omogoča, da lahko kasneje sliko tudi obrežete, povečate ipd. Pazite, da ohranite dovolj ostrine.



Slika 59: Prenašanje slik iz PPT

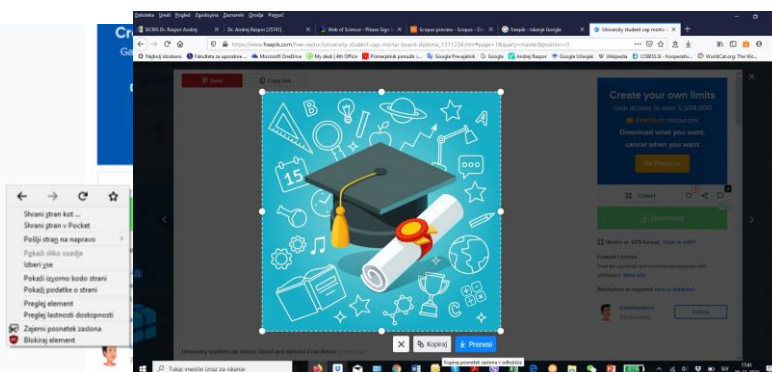
Druga možnost pri vnašanju slik neposredno je posebno lepljenje (Slika 60: Neposredno lepljenje slik) – Od naprave neodvisna slika.



Slika 60: Neposredno lepljenje slik

Včasih morate prenašati slike neposredno z ekrana (Slika 61: Prenos slik neposredno z ekrana). Tu imate dve možnosti. Prva je, da zajamete le del ekrana oz. da vam sistem ponudi sliko. Lahko pa zajamete celoten zaslon s tipko PrtSc.

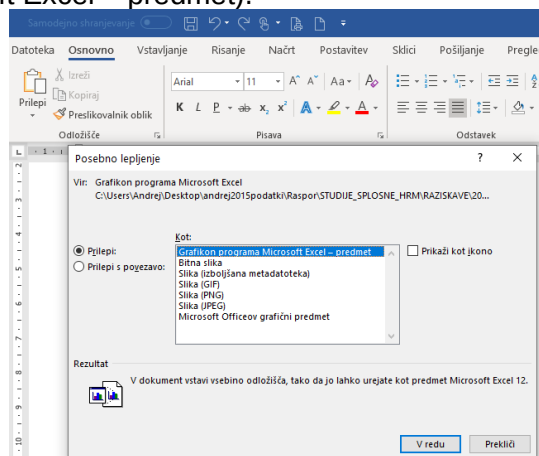
4.3.2 Slike z ekrana



Slika 61: Prenos slik neposredno z ekrana

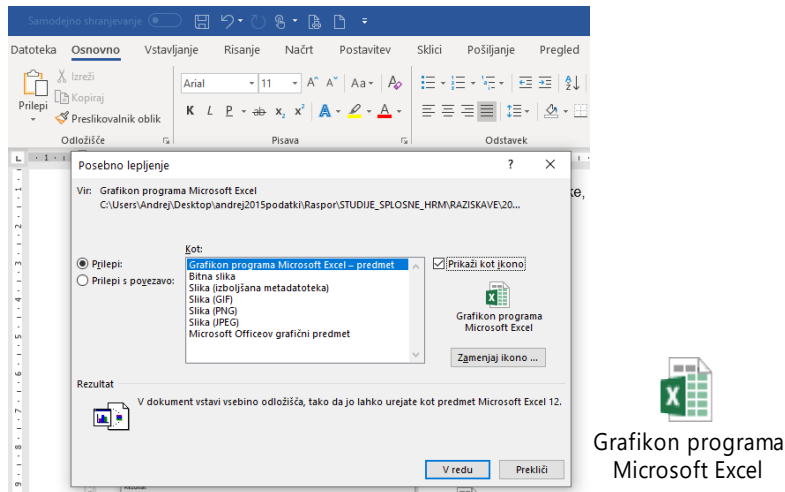
4.4 Vnašanje tabel

Tabele in grafi so posebne zato, ker jih lahko vnesemo kot prej navedene slike ali na način (Slika 62: Prenos v originalni obliki), da omogočajo neposredno popraviljanje v originalni datoteki Excel (Grafikon programa Microsoft Excel – predmet).



Slika 62: Prenos v originalni obliki

V kolikor označimo ikono, se v dokumentu ne bo pojavila slika, ampak ikona Excel dokumenta, ki je hiperpovezava na dokument (Slika 63: Ikona kot povezava na dokument).



Slika 63: Ikona kot povezava na dokument

Preizkusite različne tehnike vnosa slik in tabel v vaš dokument, da boste videli, kakšna je grafična in druga razlika (Vaja 95: Vnos tabel in slik v dokument).

Vaja 95: Vnos tabel in slik v dokument



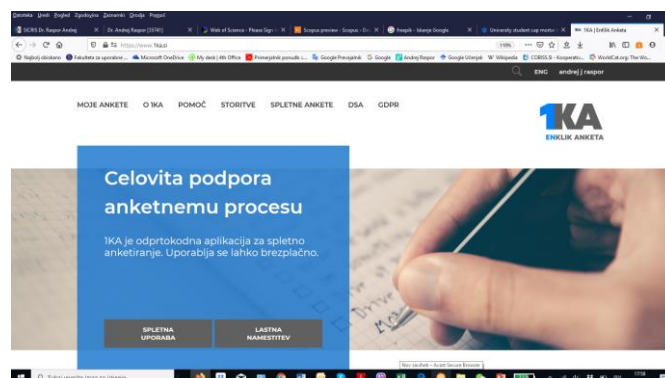
V prej pripravljeno predlogo vnesite po primer slike, tabele in grafa.

4.5 Druga orodja, s katerimi si pomagamo pri pripravi naše naloge

4.5.1 Orodja za zbiranje in obdelavo podatkov

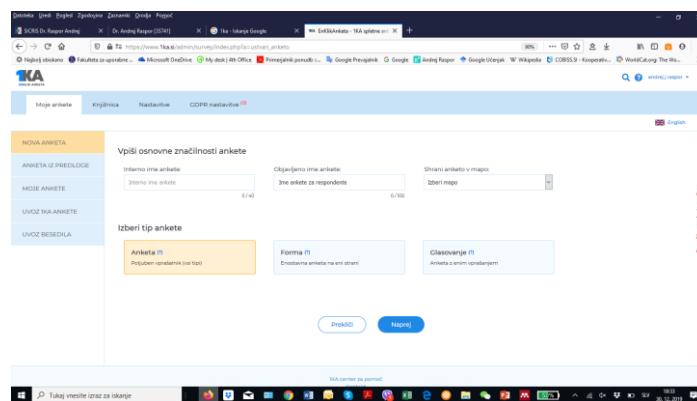
4.5.1.1 1ka

Orodja 1ka (<https://www.1ka.si/>) nam pomaga pri izvedbi spletnih raziskav. Ker ima veliko funkcij in jezikov, je primerna za izvajanje raziskav tako v Sloveniji kot v tujini. Orodje je brezplačno, potrebno se je le registrirati (Slika 64: 1ka).



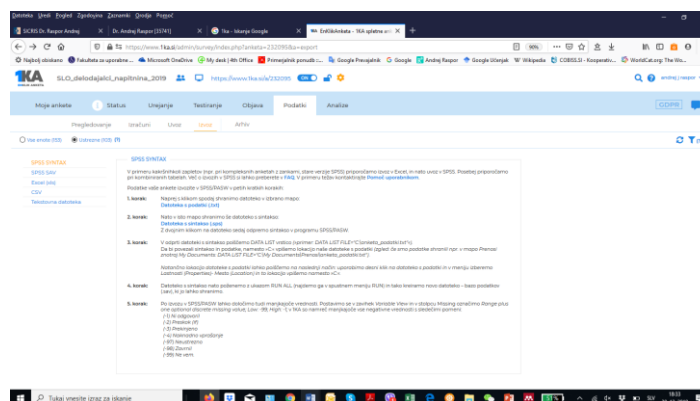
Slika 64: 1ka

Ponuja nam nabor standardnih anket, ki pa jih lahko poljubno urejamo glede na naše potrebe (Slika 65: Standardne ankete).



Slika 65: Standardne ankete

Ko je anketa izvedena, nam ponudi osnovno statistiko (Slika 66: Izvoz iz 1ka). Za bolj napredne statistične analize lahko rezultate izvozimo v različna orodja, s katerimi podatke dodatno obdelamo.



Slika 66: Izvoz iz 1ka

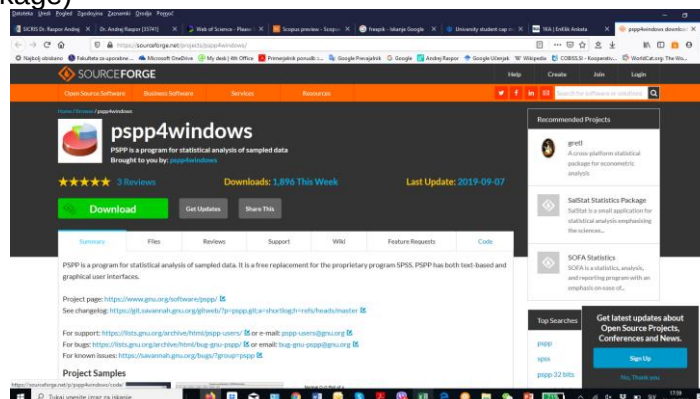
4.5.2 Orodja za statistiko

Najbolj poznano orodje je SPSS. Ker pa gre za orodje z licenco, lahko uporabljamo prosto dostopna orodja.

4.5.2.1 SalStat Statistics Package

Tako orodje je SalStat Statistics Package <https://sourceforge.net/projects/salstat/>.

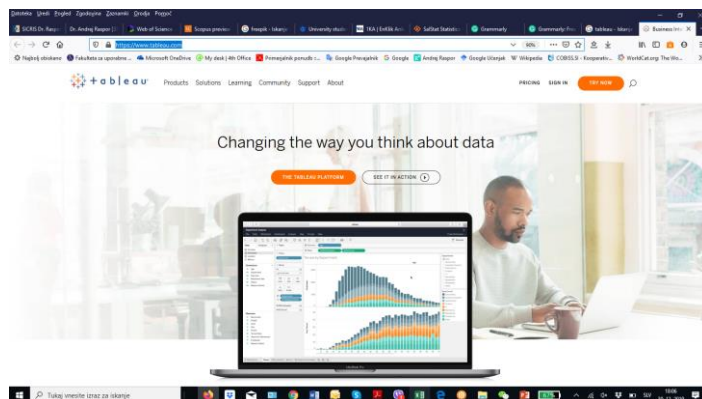
S tem orodjem podatke obdelamo in jih vnesemo v nalogo, kjer jih interpretiramo ipd. (Slika 67: SalStat Statistics Package)



Slika 67: SalStat Statistics Package

4.5.2.2 Tableau

Tableau <https://www.tableau.com/> je orodje za napovedi, ki je je tudi prosto dostopno. Zahteva le prijavo v sistem (Slika 68: Tableau).



Slika 68: Tableau

Vaja dela mojstra (Vaja 96: Statistika).

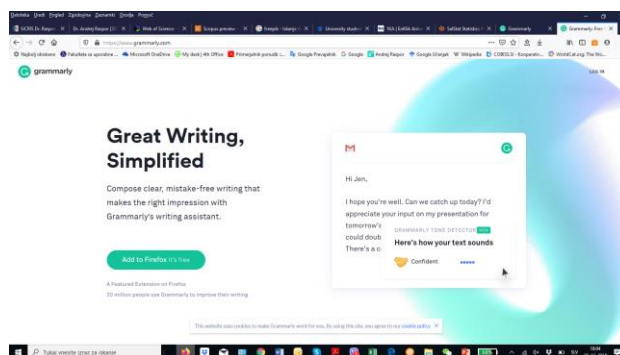
Vaja 96: Statistika

	Izdelajte anketo v 1ka. Prosrite študijske kolege, da jo izpolnijo. Izvozite podatke in jih obdelajte s statistično analizo.

4.5.3 Orodja za urejanje

4.5.3.1 Grammarly

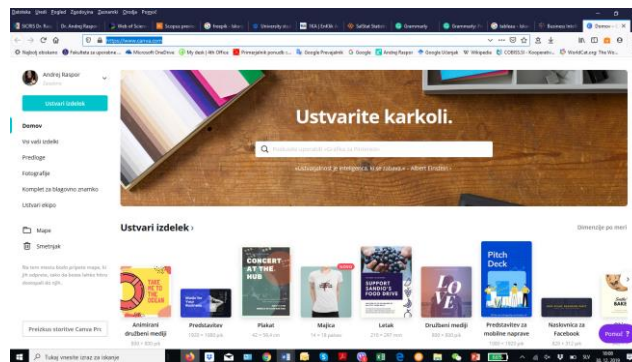
Grammarly <https://app.grammarly.com/> je prosto dostopno orodje, s katerim si lahko pomagamo pri osnovni lekturi angleških besedil. Ne zamenjuje lektorja, je pa dobrodošel pripomoček pri nasvetih za odpravo največjih napak (Slika 69: Grammarly).



Slika 69: Grammarly

4.5.3.2 Canva

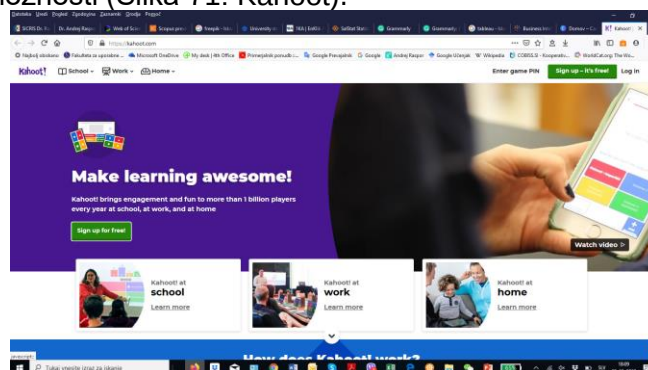
Canva <https://www.canva.com/> je prosto dostopno orodje za pripravo slik, platnic in drugega slikovnega gradiva. Lahko ga uporabljamo tudi za letake ipd. (Slika 70: Canva)



Slika 70: Canva

4.5.3.3 Kahoot

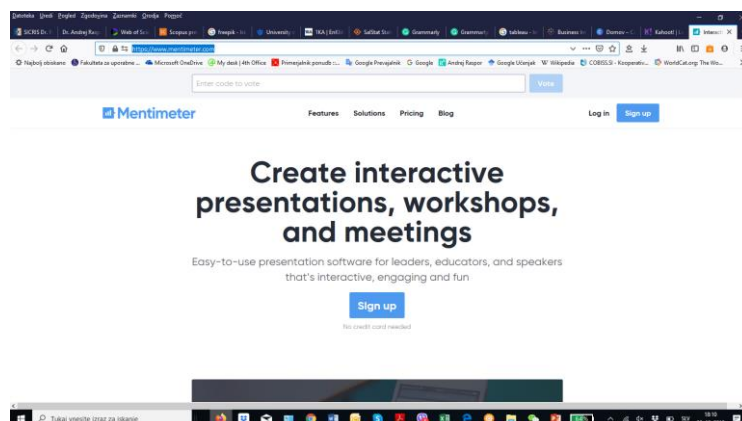
Kahoot <https://kahoot.com/> je prosto dostopno orodje za pripravo prezentacij. Razlika s PPT je v tem, da omogoča več možnosti (Slika 71: Kahoot).



Slika 71: Kahoot

4.5.3.4 Mentimeter

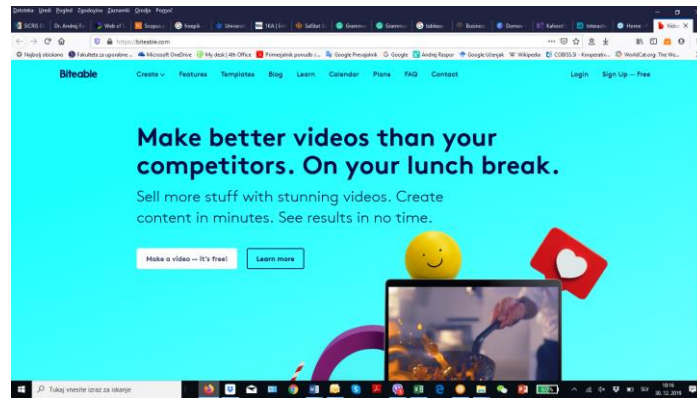
Mentimeter <https://www.mentimeter.com/> je prosto dostopno orodje za različne prezentacije, delavnice in sestanke (Slika 72: Mentimeter).



Slika 72: Mentimeter

4.5.3.5 Biteable

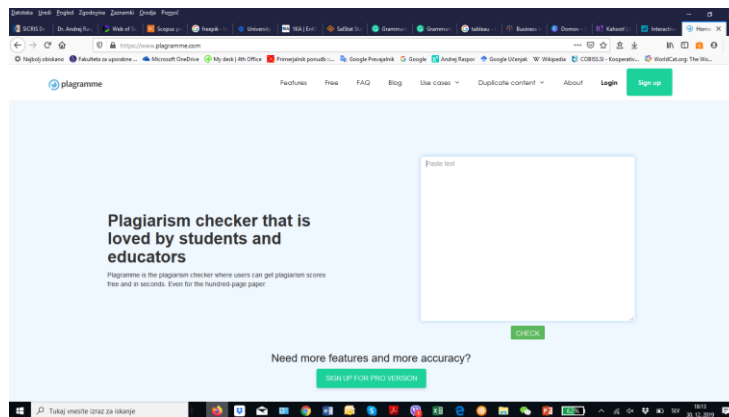
Biteable <https://biteable.com/> je prosto dostopno orodje za pripravo krajših video posnetkov, s katerimi lahko izboljšamo naše prezentacije (Slika 73: Biteable).



Slika 73: Biteable

4.6 Preverjanje skladnosti

Plagiarism.com <https://www.plagiarism.com/> je orodje, s katerim lahko preverimo, kako se naš izdelek ujema spodobnimi izdelki. Na ta način opravimo preverbo navajanja in test plagiatorstva (Slika 74: Plagiarism).



Slika 74: Plagiarism

Kako ste prepričani, da je tekst, ki ste ga pisali, res vaš (Vaja 97: Preverjanje plagiranima).

Vaja 97: Preverjanje plagiranima

	Uporabite eno izmed starejših seminarskih nalog in jo preverite v programu za preverjanje plagiranima.

Vprašanja za ponavljanje 13: O oblikovanju dokumentov

	Kaj se zgodi, če slika ni pravilno umeščena v dokument? Kaj se zgodi, če je pri preverjanju naloge več kot 20 % ujemanje?

Zaključki 15: O oblikovanju dokumentov



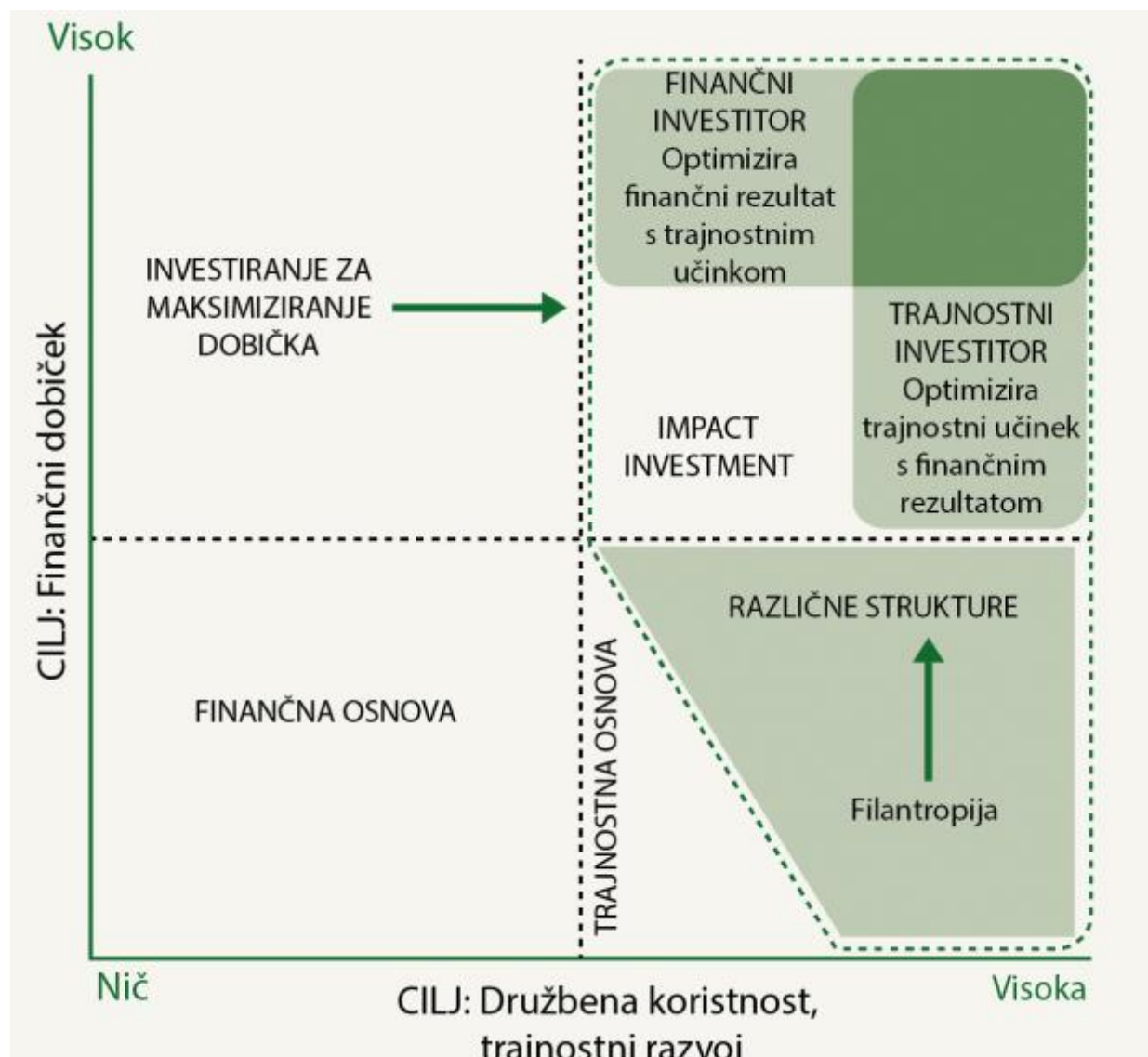
Tehnično urejanje in oblikovanje naloge zajema:

- urejanje platnice in naslovnice,
- urejanje ali izdelavo avtomatskega kazala (vsebine, slik, tabel ipd.),
- številčenje poglavij, podpoglavij in strani,
- oblikovanje glave in noge,
- urejanje slogov,
- urejanje pisav, razmikov med vrsticami in poravnave besedila,
- urejanje prelomov strani in odsekov,
- urejanje robov,
- vstavljanje in urejanje slik, grafov, preglednic, zaznamkov,
- urejanje seznama virov in literature,
- urejanje citiranja in povzemanja znotraj besedila,
- uskladitev literature v seznamu virov,
- pripravo na obojestranski tisk (zrcalni robovi),
- oblikovanje sprotnih opomb,
- oblikovanje in pisanje enačb,
- vstavljanje prilog,
- pretvorbo naloge v PDF ali PDF/A format.

5 ISKANJE FINANČNIH VIROV ZA RAZVOJ POSLOVNE IDEJE

»Razvneta želja, da postanete in dosežete, je izhodišče, iz katerega sanjač mora vzleteti. Sanje se ne rodijo iz ravnodušnosti, lenobe.«
(Napoleon Hill)

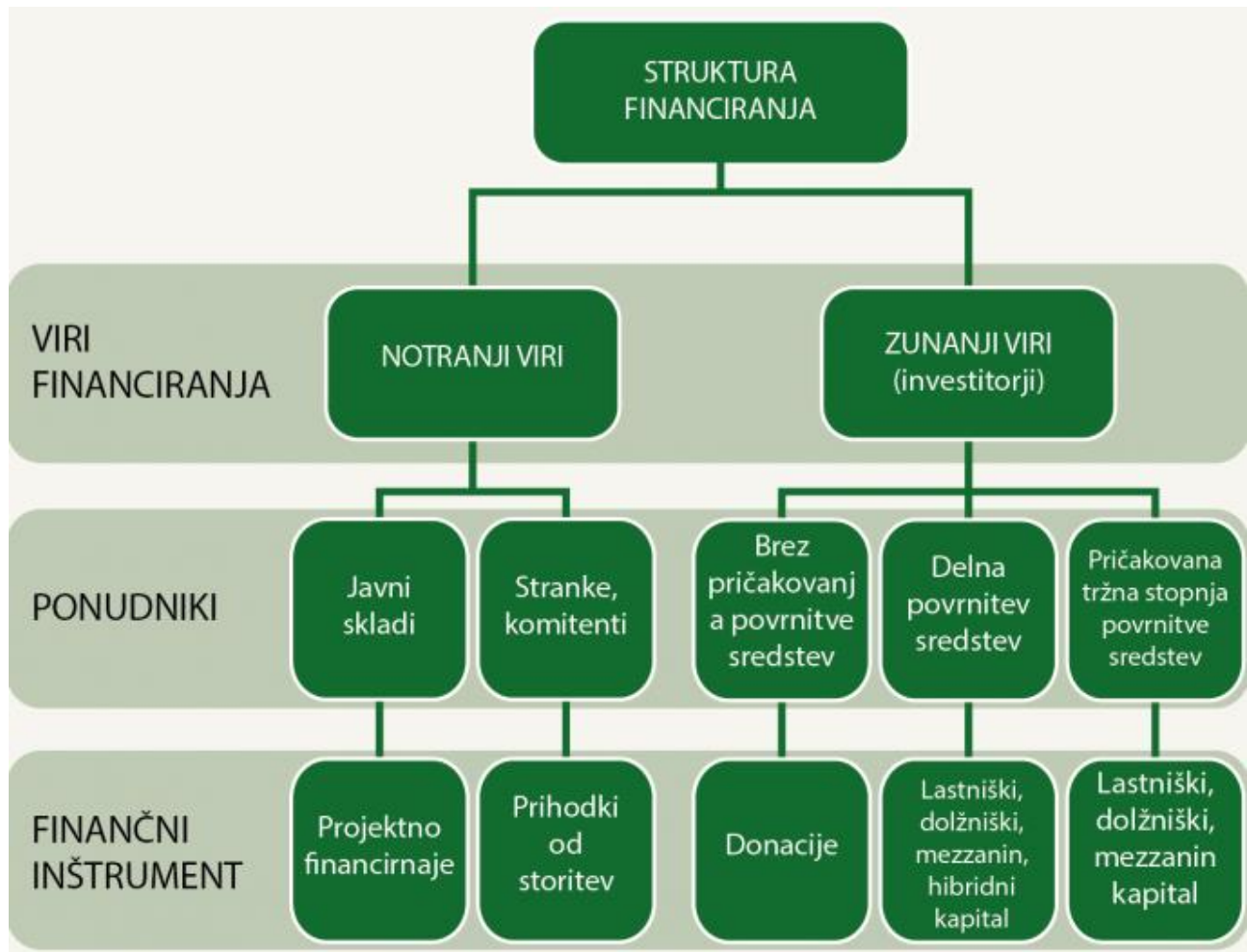
Pristopi za iskanje virov financiranja za razvoj poslovne ideje so različni (Slika 75: Financiranje poslovne ideje). Danes je še vedno večina razpoložljivega kapitala v svetu za podjetja, ki lahko vlagateljem zagotovijo tržno finančno donosnost (Socialni inovatorji prihodnosti 2020b).



Slika 75: Financiranje poslovne ideje
Vir: (Socialni inovatorji prihodnosti 2020b)

Pri odločanju o primernosti posameznih finančnih instrumentov je ključnega pomena razumevanje ciljev, ki jih posamezni finančni ponudniki s svojimi ponujenimi mehanizmi/instrumenti zasledujejo. Iskalci sredstev se moramo zavedati, da je cilj nekaterih instrumentov primarno finančni dobiček, drugi pa si prizadevajo za družbeno koristnost in trajnostni učinek, možne so sinergije obojega.

Vire financiranja lahko najbolj splošno opredelimo kot zunanje in notranje (Slika 76: Viri financiranja). To velja za vsa podjetja, tako klasična komercialna kot tudi socialna. Kot notranje vire smo navedli predvsem lastne vire financiranja in dodali projektno financiranje, ki ga zagotavljajo javni skladi prek po večini javnih razpisov. Za nas zanimivi so drugi viri financiranja, zbrani pod oznako Zunanji viri, kjer se kapital večinoma pojavlja kot institucionalni kapital zasebnega značaja (za razliko od javnega oz. davkoplačevalskega denarja).



Slika 76: Viri financiranja
Vir: (Socialni inovatorji prihodnosti 2020b)

Ko poznamo svoje možnosti financiranja, se je treba vprašati, kateri so pravi finančni instrumenti za nas. Del odločitve včasih ni odvisen samo od nas, lahko je od presoje ponudnika finančnega instrumenta – npr. presoje bank o naši boniteti ter možnosti pridobitve kredita. Kot smo navedli že v prejšnjem poglavju, se za vsako obliko poslovanja oz. organizacijsko obliko lahko najde konkreten vir financiranja, ki je najbolj optimalen.

Proces iskanja finančnih sredstev za poslovanje vključuje naslednje korake (Socialni inovatorji prihodnosti 2020a):

1. Iskanje ustreznega finančnega instrumenta
2. Najti pravega socialnega investitorja
3. Pristop k investitorju
4. Proces skrbnega pregleda (screening in due dilligance)
5. Pogajalski pogoji financiranja
6. Delo z investitorjem, vključno z merjenjem uspešnosti
7. Izhod iz naložbe

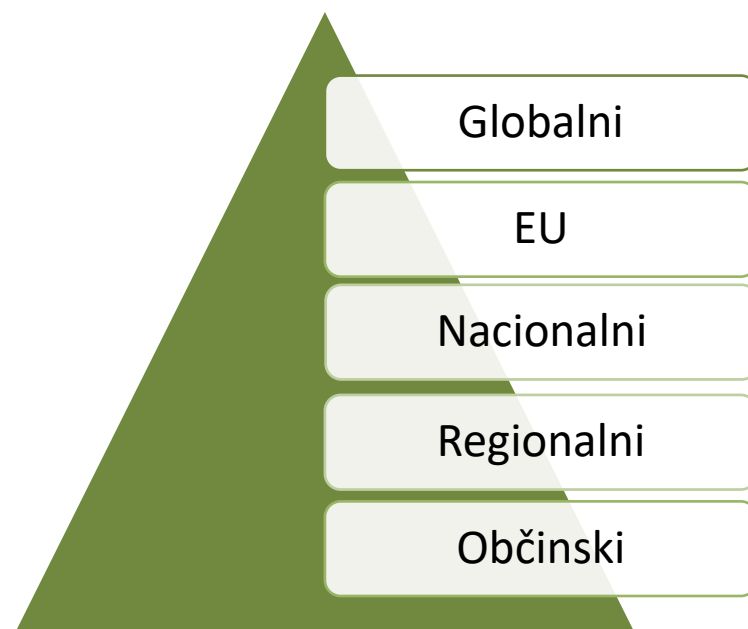
Preden pristopimo k investitorju, mora podjetnik najprej ugotoviti, kateri finančni instrumenti mu ustrezajo, nato pa identificirati investitorje, ki nudijo podporo njegovi misiji oziroma podjetniški strategiji.

V nadaljevanju so navedeni viri Slovenskega podjetniškega sklada³⁸ (Slika 77: Viri financiranja SPS).



Slika 77: Viri financiranja SPS

S tem lahko kandidiramo na raznih razpisih, nivoji in zahtevnost je različna. Navajamo zgolj osnovno delitev (Slika 78: Kje iskati sredstva).



Slika 78: Kje iskati sredstva

Nekaj smo o tem že napisali v poglavju 3.3.6 Baze projektov, kjer lahko najdete povezave do razpisov 3.3.7 Baze poslovnih idej, kjer lahko najdete povezave do poslovnih idej.

³⁸ <https://www.podjetniskisklad.si/si/>

6 IZBIRA STRATEŠKEGA PARTNERJA

*»Zdaj, ko sem starejši, sem dosti manj pozoren na to, kar ljudje govorijo. Raje opazujem, kaj počno.«
(Andrew Carnegie)*

Izbira poslovnega partnerja je za vsako podjetje velika odločitev, ki mora biti dobro preučena, pretehtana in predvsem pravilna za vse udeležene v tem partnerstvu. Posebej, če govorimo o velikih podjetjih, ki imajo velik družbeni, ekonomski in politični vpliv. Vsak udeleženec v partnerstvu, naj bo to pogodbeno, strateško ali zavezništvo med podjetji se mora zavedati, da na trgu ne več predstavljajo samo sebe, vendar tudi vse njihove partnerje. Izbira dobrega poslovnega partnerja lahko vsem udeležnim podjetjem v partnerstvu prinese večjo prepoznavnost, boljše in cenejše izdelke, večje zadovoljstvo kupcev in seveda večje dobičke. Enako lahko slaba izbira poslovnega partnerja pomeni izdelke slabše kakovosti in posledično tudi poslabšan ugled podjetja in nezadovoljstvo kupcev. Slaba partnerstva lahko v skrajnem primeru tudi pomenijo propad podjetja, če vodilni v podjetju ne dojamajo, da je partnerstvo slabo in vreča brez dna (Novina 2016).

Preden se odločite za novo partnerstvo, je zelo priporočljivo preveriti, s kom se podajate v posel. Dobra analiza poslovanja, ki jo podjetje opravi pred sklenitvijo sodelovanj ali investiranja, vam namreč lahko prihrani marsikatero nevšečnost. Poslovanje podjetja najhitreje ocenimo, če pogledamo izračun njegove splošne bonitetne cene. Brezplačno lahko to storimo na spletni strani Poslovnega registra Slovenije (AJ PES), pred tem se moramo le registrirati. V kolikor želite preveriti svojega poslovnega partnerja vas bodo najbolj zanimali njegovi finančni podatki ter informacije o blokadah TRR-ja. V procesu analize poslovanja poslovnega partnerja je torej potrebno preveriti:

- bonitetno oceno podjetja,
- plačilno sposobnost,
- finančno stanje podjetja,
- kreditno zgodovino podjetja,...

Preko sistema VIES³⁹ (vat number validation) lahko brezplačno preverite obstoj davčne številke tujega poslovnega partnerja. Sistem je zelo enostaven za uporabo, potrebujete pa zgolj svojo davčno številko, davčno številko tujega partnerja, katerega želite preveriti, ter njegovo državo.

Druge informacije o tujih poslovnih partnerjih (članicah European Business Register) pa je mogoče dobiti na Spletnem portalu AJ PES⁴⁰, kjer je večina podatkov in dokumentov o poslovnih subjektih v državah članicah EBR plačljivih.

Nekaj smo o tem že napisali v poglavju 3.3.8 Baze partnerjev, kjer lahko najdete povezave do kontaktov.

³⁹ https://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/vieshome.do?selectedLanguage=EN

⁴⁰ https://www.ajpes.si/Registri/Evropski_poslovni_register/Splosno

7 PREZENTACIJA VAŠE POSLOVNE IDEJE

*»Ne moremo usmerjati vetra, lahko pa prilagodimo jadra.«
(Anonimno)*

Pripravili ste nalogo, zato jo je potrebno le še ustrezno predstaviti. Oblika poročila je odvisna od zahtev naročnika in vrste raziskovalne informacije (iskanje specifičnega podatka, primerjalna analiza, tržna analiza, statistična analiza, pregledno poročilo). Raziskovalno poročilo je lahko:

- osebno ustno poročilo,
- neformalno kratko poročilo preko elektronske pošte,
- predstavitev v obliki spletne strani ali aplikacije,
- strnjeno pisno poročilo ali povzetek,
- pisno poročilo v obliki referata,
- multimedijška predstavitev pred občinstvom,
- izčrpno pisno poročilo oz. elaborat v predpisani obliki.

Ne glede na obliko poročila je potrebno pri njegovi izdelavi upoštevati:

- kaj je predmet raziskovanja in katere informacije je v poročilo potrebno vključiti,
- ali mora poročilo vsebovati označene vire in koliko virov je potrebnih,
- kakšen naj bo obseg poročila,
- na kakšnem nosilcu naj bo predano, če to ni očitno (papir, cd, e-pošta).

7.1 Osebno poročanje

To obliko poročanja ste uporabljali v komunikaciji z mentorjem na sestankih, kjer sta obravnavala dispozicijo in vsebino naloge.

Prednosti osebne predstavitve rezultatov raziskave (formalne ali neformalne) so:

- možnost odgovarjanja na dodatna vprašanja, ki niso pokrita v pisnem poročilu,
- pridobivanje pozornosti na določene točke poročila,
- sprotno odpravljanje napačnega razumevanja rezultatov,
- obravnava predlogov za nadaljnje delo.

7.2 Pisno poročanje

Tudi to obliko ste uporabljali v pisni komunikaciji z mentorjem. V tem primeru se z mentorjem dogovorite o obliki, vsebini in obsegu poročila.

Poročilo kot elektronska pošta

- omejeno na odstavek ali dva, zato primerno za preprosta raziskovalna vprašanja,
- oblikovano v stilu klasičnega pisma,
- obširnejše poročilo kot priponka.

Povzetek raziskave

Za povzetek raziskave je značilno:

- dolžina omejena na stran ali dve,
- vsebuje ključne ugotovitve raziskave,
- običajno ga najlažje izdelamo na podlagi že pripravljenega celotnega poročila, tako da razdelki poročila postanejo ključne točke povzetka.

Vsebina povzetka raziskave:

- namen in obseg raziskave,
- metodologija raziskave (način pridobivanja podatkov, uporabljena orodja),
- ključni rezultati (vsak rezultat strnjen v stavek ali dva),
- predlogi za nadaljnje raziskave ali postopke,
- viri.



Dobra praksa

Struktura vaše predstavitve – poročilo

1. Naslov.
2. Kateri problem rešujete z vašim poročilo oz. vašo idejo ali storitvijo?
3. Katere so vaše ciljne publike, komu je namenjeno?
4. Kaj je vaša rešitev?
5. Kakšne so koristi za stranke, v čem ste najboljši, zakaj ravno vas?
6. Kako boste nagovorili vaše cilje?
7. Osnove SWOT – če je:
 1. Kakšna so morebitna tveganja?
 2. Kako se boste pripravili nanje?
8. Kako boste prodali idejo (poslovni model)?
9. Kakšni bodo stroški, kakšni prihodki (poslovni model)?
10. Motivacijski zaključek.

7.3 Poročilo v obliki prezentacije

V nadaljevanju se bomo fokusirali v poročilo v obliki prezentacije, saj je ta oblika najpogostejša pri zagovarjanju zaključnih del. Dolžina predstavitve je odvisna od tega, za kakšno vrsto naloge gre.

7.3.1 Kratka prezentacija

Za kratko predstavitev je najprimernejši Elevator Pitch, ki vključuje:

- Kakšen problem želite razrešiti?
- Na kakšen izviren način ste razrešili ta problem?

Gre za metodo 30-sekundnega govora. Uporablja se pri »prodaji« svojih znanj, veščin, izkušenj, ugotovitev, poslovnih idej ipd. Tako kratek nagovor so sprva uporabljali zgolj v komercialne namene: prepričati potencialnega kupca, da kupi izdelek ali si vzame čas za nadaljnje prepričevanje

Več na spodnjem posnetku <http://www.youtube.com/watch?v=Tq0tan49rmc>.



Pomembno

Kaj odlikuje Elevator Pitch?

- jedrnat,
- jasno razumljiv in
- uresničljiv.

Ta metoda je uporabna in učinkovita, kadar želimo nagovoriti osebo, ki nima veliko časa. S to metodo želimo nagovorjenega prepričati, da bi si zaradi vtisa, ki smo ga naredili v 30 sekundah, vzel dodaten čas: v našem primeru je to primerno za predstavite teme mentorju.

Sogovorniku morate v 30 sekundah pojasniti, kdo ste, zakaj ga nagovarjate, kaj bi želeli početi, kaj lahko storite za podjetje in kaj lahko podjetje stori za vas.

Da bi se lahko pripravili na 30-sekundni govor in prepričali sogovornika, morate skozi naslednje korake:

Komu predstavljam: Zelo pomembno je, da vemo, kdo je naša ciljna oseba. Ali 30-sekundni govor izvajamo pred eno osebo ali skupino. Od tega, s kom opravljate razgovor, bo odvisna vaša vsebina. Mentorju bom idejo za dispozicijo predstavil na en način in jo dopolnil s kakšnim strokovnim izrazom, medtem ko moramo s sošolci ostati pri bolj splošnem izrazoslovju.

Kaj ponujam: Kdo sem in kaj lahko ponudim. Ponujam idejo za pripravo dispozicije in kasneje naloge. Ne pripravljam posebne predstavitve. Morda le osnovno skico na papirju.

Lahko z nalogo rešim problem: Predstavite se kot reševalec problema. Podjetje ima težavo, vi pa boste s svojo nalogo ponudili rešitev.

V čem ste najboljši: Zakaj jaz in ne kdo drug? To je priložnost za vas, da izstopite iz množice. Da se dvignete nad povprečje in sivino in zasijete. Razmislite o storitvah, delu in izkušnjah, ki jih imate, ki lahko pomembno odločajo o vaši uvrstitvi v primerjavi s konkurenco. Kaj vas dela drugačne?

Zakaj vam mentor moral prisluhnuti: Podprite svoje argumente s številkami, okrasite svoj govor in ga naredite atraktivnega.

Vaja dela mojstra: Vadite svoj govor. Ne učite se ga na pamet, pač pa ga vadite, da boste s svojimi besedami povedali kar se da največ. Vadite svoj nastop s prijatelji ali pred ogledalom. Govorite naglas, saj boste le tako osvojili stavke, vaš glas pa bo bolj naraven. Naj vam tisto, kar ste prej napisali, zleze pod kožo, da boste samozavestno nastopili pred poslušalci.

7.3.2 Srednja prezentacija

S srednje dolgo prezentacijo mislimo prezentacijo, ki traja med 10 in 20 minut. Praviloma je to dolžina za predstavitev naloge. V tem času moramo slediti nekemu sistemu točk.

- Kaj sem s svojim delom želel doseči? – namen
- Zakaj je bila tema zanimiva? – motiv
- Kakšna so bila konkretna pričakovanja? – cilji
- Kakšne metode sem pri svojem delu uporabljal? – metodologija
- Do kakšnih izsledkov sem prišel? – predstavitev hipotez
- Kaj je najpomembnejša ugotovitev? – dodana vrednost
- Kakšna je aplikacija (uporabna vrednost) v vsakdanje življenje?
- Kakšne so bile omejitve raziskave? – kritična presoja s predlogi za izboljšanje

Nimate časa, da bi podrobno predstavljali. Fokusirajte se v izsledke, ugotovitve in aplikacijo. Vsekakor se izogibajte teoriji, saj jo komisija pozna.

7.3.3 Dolga prezentacija

Za dolgo prezentacijo je mišljena prezentacija, ki traja 45 minut ali več. Gre za samostojna predavanja, v okviru katerih lahko predstavimo svojo nalogo zelo podrobno. Lahko so to sošolci ali pa je to predstavitev za organizacijo, ki je bila vključena v raziskavo in jih rezultati ugotovitev zanimajo bolj podrobno, saj nimajo časa, da bi brali vašo nalogo in raje poslušajo predstavitev, kjer se lahko razvije razprava in se iščejo nove ideje.

Tudi pri dolgi prezentaciji lahko uporabljate zgornjo strukturo. Razlika je le v tem, da tu morate predstaviti tudi teorijo, saj je za pričakovati, da je ciljna publika ne pozna. Poleg tega morate zelo podrobno predstaviti tudi rešitve.

7.4 Nikakor ne hodite na predstavitev nepripravljeni

Slabo pripravljena predstavitev vam lahko uniči izjemno zamisel!

Predstavitveni program PowerPoint (ali kakšen drug podoben program, kot je Prezi <https://prezi.com/>⁴¹), je lahko učinkovit le, če vemo, kako pravilno pripraviti predstavitev, sicer bomo z njim dosegli ravno nasproten učinek. Če boste sledili tem napotkom, boste po vsej verjetnosti pripravili predstavitev, ki bo tako prepričala kot navdušila vaše poslušalce.⁴²

V nadaljevanju vam bomo zato predstavili nekaj ključnih smernic, kako pripraviti zanimivo, privlačno in strokovno predstavitev ter kako se izogniti najpogostejšim napakam.

Dobra zamisel nič ne pomeni, če je ne znamo predstaviti na način, da bo zanimiva tudi za poslušalce oziroma tiste, katerim je namenjena. Tu nam je lahko v veliko pomoč orodje za predstavitev, vendar le, če vemo, kako pravilno pripraviti predstavitev, sicer bomo z njo dosegli ravno nasproten učinek.

Priprave na predstavitev: Pripravite se pravočasno in ne čakajte na zadnjo minuto. Najbolje je, da si zapiske delate že v času priprave naloge. Predvsem pa vadite, vadite in vadite ...

Predstavitev mora biti prilagojena občinstvu: Če želimo pripraviti uspešno predstavitev, mora biti ta pisana na kožo občinstvu oziroma poslušalcem, kar pomeni, da se moramo predhodno pozanimati o njihovem znanju s področja predavanja, njihovih ciljih, interesih, načrtih in podobno. Če bomo namreč izgubili pozornost poslušalcev, bo vse izgubljeno in to ne glede na to, kako dobra in zanimiva bo naša zamisel, vsebina ali tema predavanja. Tako je predstavitev mentorju ali komisiji, kot če predstavimo nalogo sošolcem ali v podjetju, ki je bilo vključeno v raziskavo.

Določite cilj: Zakaj predstavljate? Ker bi želeli kakovostno predstaviti vašo raziskavo, usmerite vse v to.



Dobra praksa

Pristop k pripravi predstavitve:

- začnite s pokom, napravite dober prvi vtis;
- vaš govor je pomemben, slike (prosojnice) so v podporo;
- bodite jasni pri podajanju vsebin, ne berite;
- pokažite strast;
- vaša predstavitev ni knjiga;
- "ne obračaj hrbta" poslušalcem (kot 30);
- izdelajte kratek in jedrnat zaključek.

Časovna omejitev: Pozanimajte se, koliko časa imate na razpolago za predstavitev in temu primerno razporedite čas.



Dobra praksa

Obseg in pristop k predstavitvi:

- pravilo 1 minute: slika na minuto;
- pravilo A4 strani: 3 slike na A4 stran;
- število slik je odvisno od vsebine;
- govor pripravite in ga trenirajte;
- naučite se orodja (Powerpoint, Prezi);
- preverite razpoložljivo tehniko (PC, mreža, USB, mikrofona, kamera, ...);
- (imejte predstavitev na vsaj dveh medijih).

⁴¹ Več o tem v poglavju o pripravi dokumentov.

⁴² Vsebina je bila pripravljena na podlagi spodnjih prispevkov in lastnih 20-letnih izkušenj s predstavitvami.

10 nasvetov za uspešno pripravo PowerPoint predstavitve: <https://www.racunalniskem-novice.com/novice/piano/10-nasvetov-za-uspesno-pripravo-powerpoint-predstavitev.html>.

18 Tips for Delivering a Memorable Presentation <https://www.sitepoint.com/presentation-tips/>.

Zapomnite si vsebino: Ni potrebno poznati celotne vsebine na pamet. Pomembno je, da ne berete predstavitev. Predvsem morate znati skoncentrirano in brezhibno povedati uvod (veliki pok) in zaključek (ključno sporočilo). Občasno je dovoljeno, da se pogleda v ekran. Ni dovoljeno, da ste s hrbtom obrnjeni proti občinstvu.

Od splošnega k konkretnemu: Po velikem poku (udarni misli) začnite z orisom (kazalom) vaše predstavitev. Predstavitve razbite na posamezne sklope, tako da si bo smiselno sledila vsebina in bo lepo tekla. Pri predlogih morate biti zelo konkretni.

Naj vam kdo svetuje: Včasih je potreben zunanji pogled. Prosite koga, da vam svetuje. Včasih tudi mentor svetuje, če mu pošljete predstavitev v predogled. Sicer sledite točkam, ki so ključne za oceno naloge.

Struktura predstavitev: Vsaka dobra predstavitev mora imeti tri »glavna poglavja«, in sicer kratek uvod, zanimiv osrednji del in zaključek. V uvodnem delu moramo izpostaviti ključne točke predstavitve z namenom, da pritegnemo pozornost občinstva. Uvod običajno »obsega« zgolj eno prosojnico in vsebuje kratek pregled predstavitve. Pomemben je seveda tudi zaključek, kjer še enkrat prikažemo, kakšen je bil namen predstavitve.



Dobra praksa

Obseg in pristop k predstavitvi:

- pravilo 1 minute: slika na minuto;
- pravilo A4 strani: 3 slike na A4 stran;
- število slik je odvisno od vsebine;
- govor pripravite in ga trenirajte;
- naučite se orodja (Powerpoint, Prezi);
- preverite razpoložljivo tehniko (PC, mreža, USB, mikrofona, kamera, ...);
- (imejte predstavitev na vsaj dveh medijih).

Oblika predstavitve: Predstavitev mora vedno izgledati profesionalno, kar pomeni, da je potrebno paziti tako na oblikovanje vsebine kot pisavo. Oblikovanje naj bo preprosto, sicer pozornost poslušalcev ne bo osredotočena na vsebino predstavitve. Izberite pisavo, ki je enostavna za branje, in velikost besedila naj bo primerna glede na vsebino. Pisava mora obvezno biti enaka na vseh prosojnicah.



Dobra praksa

Tehnični napotki – oblika:

- predstavitev mora biti dobro oblikovana;
- skladna z vsebino predstavitve;
- preprosta, a dodelana;
- enaka na vseh slikah;
- uporabite barve, a v omejenem številu;
- bodite pozorni na kontrast;
- uporabite različne efekte, ko je to potrebno ali smiselno – vendar ne pretiravati.

Uporabljajte barve in ključno vsebino poudarite: Uporaba barv lahko poživijo predstavitev, vendar le, če se jih ne uporablja preveč. Tu je ključnega pomena, da uporabljamo enake barve skozi celotno predstavitev. Če bomo uporabljali črno pisavo na belem ozadju, ne bomo zgrešili, vendar to ne bo pustilo pozitivnega vtisa na naše poslušalce. Pri pripravi predstavitve uporabimo do največ tri barve, pri čemer z najbolj »kričečo« barvo poudarimo tisto vsebino, ki je na posamični prosojnici najpomembnejša.

Manj je več: Na prosojnici naj bodo samo ključne besede, ki vam bodo v podporo pri predstavitvi in ne celotni stavki ali celo odstavki. Podatke na prosojnici vedno opišemo s kratko zgodbo, saj si jih bodo poslušalci lažje vtisnili v spomin. Pri opisovanju podatkov se ne spuščamo v podrobnosti,

ampak to storimo le, če nam kdo od poslušalcev zastavi vprašanje, povezano s pojasnitvijo določenega podatka.



Dobra praksa

Tehnični napotki – tekst:

- manj je več;
- uporabite ključne besede;
- 5 do 7 točk na sliko, do 6 besed na točko;
- črke naj bodo velike min 24 pik;
- ne poravnajte teksta na sredino;
- uporabite primerno, a enostavno pisavo;
- za animacijo teksta uporabite hitre enostavne efekte.

Uporabljajte slike: Slike so ključni element vsake predstavitve, saj imajo poslušalci poleg ušes tudi očesa. Prave slike lahko izboljšajo in dopolnijo našo predstavitev oziroma sporočilo, ki ga jim želimo prenesti. Izbira prave slike je ključnega pomena, sicer bodo dosegli ravno nasproten učinek. Z uporabo slike lahko dejansko na najenostavnejši način predstavimo kompleksno zamisel ali proces. Slike v nobenem primeru ne uporabimo za »okrasitev« prosojnice.



Dobra praksa

Tehnični napotki – fotografije, grafi:

- uporabite fotografije, ki poudarijo vaše sporočilo;
- fotografije naj bodo kompozicijsko preproste;
- fotografije naj bodo preprosto razumljive;
- tekst preko fotografije, kadar je to smiselno (kontrast);
- pripravite fotografije pred vstavitvijo;
- grafi naj bodo enostavni in jasni;
- tabele zamenjajte z grafi (če gre), sicer naj bodo enostavne.

Animacije in videoposnetki: Animacije in videoposnetki so lahko zelo učinkovito orodje za vizualizacijo in razlago zapletenih zamisli, poleg tega si poslušalci vsebino lažje zapomnijo. Animacije in videoposnetke moramo uporabljati zmerno, sicer bomo z njimi zgolj odvrnili pozornost poslušalcev in s tem dosegli nasprotni učinek od želenega.

Humor in zgodbe: Uporaba humorja lahko poživijo poslušalce in prepreči, da bi bila njihova pozornost usmerjena na druga »področja« (na primer pregledovanje elektronske pošte). Pri tem seveda ne smemo pretiravati, sicer bo učinek ravno nasproten. Ljudje imamo radi zgodbe. Bolj kot so osebne in verodostojne, bolj si jih zapomnimo.

Pridobimo povratne informacije od poslušalcev: Če želimo izboljšati naše predstavitvene veščine, je ključnega pomena, da pridobimo povratne informacije s strani poslušalcev. Da bodo njihovi »odgovori« kar se da iskreni, pripravite anonimne vprašalnike. Načrtujte dovolj časa tudi za vprašanja na koncu predstavitve (zagovor ima omejen čas in predpisan protokol).

Pustite nekaj za s sabo: Prinesite vizualno sliko za poslušalce (A4), da bodo lahko sledili prezentaciji in bodo to lahko odnesli s sabo. To razdelite ob koncu vaše predstavitve, preden se začnejo vprašanja in diskusija.

Praksa, praksa, praksa: Večje število predstavitev opravite, boljše vam bo šlo. Pri tem moramo seveda upoštevati še določena »pravila«, kot so, da moramo do potankosti poznati in razumeti vsako prosojnico, ki jo kažemo poslušalcem, govoriti moramo samozavestno in brez treme, pri čemer naš govor ne sme biti »prehiter«. Očesni stik z občinstvom in opazovanje udeležencev je prav tako pomembno. Verjetno ste strastni glede vaše tematike – pokažite to na predstavitvi.



Dobra praksa

Učinkovita organizacija predstavitve ima naslednje zakonitosti:

1. Pospravite in organizirajte svoj delovni prostor.
2. Preden začnete z delom, si pripravite vse, kar potrebujete.
3. Najprej se lotite udarne teme.
4. Predstavitve naj si smiselno sledijo.
5. Ne vračajte se nazaj na temo v času predstavitve (za to so namenjena vprašanja in diskusija).
6. Osredotočite se na omejeno število tem.
7. Med posameznimi vsebinami upoštevajte čas za premislek.
8. Zavedajte se časa.
9. Uporabljajte sodobne pripomočke za obvladovanje časa, da boste vedeli, koliko časa imate še na razpolago za zaključek predstavitve.

Pri pripravi predstavitve s predstavitvenim programom moramo vedno imeti v mislih, da je to zgolj orodje za lažjo predstavitev naših zamisli. Brez ustrezne predhodne priprave in dobro pripravljene predstavitve namreč ne bomo dosegli želenega cilja.

Pripravite prezentacijo (Vaja 98: Priprava prezentacije).

Vaja 98: Priprava prezentacije



Pripravite prezentacijo na poljubno vsebino iz izbrane seminarske naloge.

Vprašanja za ponavljanje 14: O prezentaciji



Na kaj moram biti pozoren pri poročanju?
Na kaj moram biti pozoren pri pripravi prezentacije?
Na kaj moram biti pozoren pri sami prezentaciji?

Zaključki 16: O prezentaciji



- Izdelajte dobro prezentacijo (kratko, jedrnato, ni preveč besedila, vizualno privlačne, animacije).
- Uporabljajte bistvene dejavnike dobre prezentacije (glasnost, jasnost, samozavest, jedrnatost, brez mašil, govorica telesa).
- Zaključite v predvidenem času.
- Spodbujajte poslušalce k diskusiji predstavljenе tematike.
- Izražajte samozavestnost.
- Pred prezentacijo pripravite nabor možnih vprašanj s strani profesorja in študentov in pripravite odgovor nanje.
- Pravočasno testirajte opremo pred začetkom prezentacije.
- »Negativne« kritike naj vas še bolj spodbujajo za izboljšanje svojega dela.
- Vključujte se v razpravo.

8 LAHKO PREDVIDIM, KAKŠNA BO KONČNA OCENA

»Uspeh se mi zdi v veliki meri povezan z vztrajanjem, potem ko so ostali že obupali.«
(William Feather)

Obstajajo načini, ko lahko sam preveriš ali je dispozicija oz. naloga, ki si jo pripravil ustrezna in kakšno oceno lahko pričakuješ. V nadaljevanju predstavljamo metodo, s katero lahko preveriš kakovost tvoje naloge. V kolikor meniš, da je to lahko smiselno, lahko daš tvojo nalogo oceniti mentorju in članom komisije. Pomembno je, da daš v oceno nekomu, ki je objektivni. To zagotovo niso starši oz. tisti, ki te imajo toliko radi, da bodo pri ocenjevanju bili subjektivni.

8.1 Samoocena

Za izvedbo samoocene uporabite spodnjo lestvico iz priloge s trditvami (Vaja 99: Samoocena naloge).

Vaja 99: Samoocena naloge



Izvedite samooceno ene izmed vaših nalog in jo primerjajte z oceno, ki ste jo prejeli.

8.2 Ocena komisije

Odvisno za koga predstavljaš svojo nalogo ali poslovno idejo, je odvisno, kakšna bo sestava komisije in kaj bodo kriteriji.

8.2.1 Ocena diplomske komisije

Večina študijskih programov predvideva, da se naloga oceni na običajni način (od 5 oziroma od 6 do 10), nekateri programi pa podrobne ocene sploh nimajo (torej sta samo oceni uspešno ali neuspešno).

V primeru podrobne ocene (6–10) to večinoma nima vpliva na našo nadaljnjo kariero, razen v nekaterih primerih vpisa v nadaljnji študij ter v primeru kandidiranja za morebitne štipendije. Kakovostna naloga je kljub temu pomembna zaradi morebitnih priporočil in dejstva, da je trajno objavljena na spletu, kjer si jo vsakdo lahko podrobno ogleda kadarkoli v času celotne delovne kariere diplomanta.

Mentor in ocenjevalci bodo nalogo ocenjevali na podlagi naslednjih kriterijev:

- jasnost opredelitve raziskovalnega problema in metodološkega pristopa;
- znanstvena odličnost ali uporabna vrednost;
- širina in poglobljenost teoretske zasnove nalog;
- metodološka korektnost;
- poznavanje domače in tuje literature ter doslednost pri njenem navajanju;
- razčlenjevalna temeljitost;
- samostojnost, prodornost, izvirnost, ustvarjalnost in odmevnost naloge (morebitna objava);
- oblikovanje besedila in jezikovna kultura.

Pri zagovoru bodite pozorni na naslednje elemente:

- vsebinska jasnost predstavitve,

- predstavitev rezultatov,
- organizacija predstavitev,
- uporaba ustreznih metod in oblik,
- odgovor na raziskovalno vprašanje in/ali ovrednotenje hipotez,
- razumljiv in jasen govor,
- kakovost odgovorov na vprašanja,
- upoštevanje protokola zagovora (čas).

Tudi v tem primeru si lahko pomagamo s trditvami, ki jih ocenimo z oceno od 1 do 5 in potem seštejemo ter odčitamo rezultat .

Končna ocena je seštevek ocen za pisni del in za predstavitev. Člani komisije se lahko odločijo ali bodo v primeru razlik upoštevali povprečje ali bo prevladala ocena mentorja. Mentor je namreč tisti, ki je delal s kandidatom in najbolje ve, kako je bil motiviran, koliko je bilo sugestij s strani mentorja (in je dejansko naloga nastala bolj kot ne na mentorjevih sugestijah) ter kako so bile te upoštevane.

8.2.2 Ocena komisije za izbor podjetniške ideje

Tu ni možno podati nekih generičnih smernic, saj se izbor od primera do primera razlikuje. Vse formalno popolne vloge, ki izpolnjujejo pogoje za kandidiranje in so skladne z namenom javnega razpisa, oceni komisija za dodelitev sredstev na osnovi kvalitativne in / ali kvantitativne ocene. Na podlagi te ocene vloga pridobi pozitivno oziroma negativno mnenje. Potrebno je dosledno slediti kriterijem izbora posameznega razpisa.

8.2.3 Ocena komisije za dodelitev bančnega kredita

Tu ni možno podati nekih generičnih smernic, saj se izbor od primera do primera razlikuje. V grobem lahko dejavnike pri presoji razdelimo na kvantitativne oziroma finančne in kvalitativne oziroma manj oprijemljive informacije o stanju podjetja in kredibilnosti projekta, ki jih je težje prebrati v številke („Imate idejo, primanjkuje pa vam denarja?“ b. d.).

Finančni oziroma kvantitativni dejavniki

1. Lastna udeležba: Lastna udeležba investitorja v projektu je nujna, saj predstavlja blažilec pri zaščiti finančne konstrukcije projekta pred nepredvidenimi zunanjimi vplivi. Odvisno od vrste dejavnosti in od narave projekta naj lastna udeležba znaša med 10 in 30 ali več odstotkov.

2. Projekcija denarnega toka: Ustrezen denarni tok je poglavitni (primarni) vir poplačila kredita. Prilivi denarja, predvsem tisti iz rednega poslovanja, morajo v zadostni meri presegati redne odlive, hkrati pa je treba upoštevati morebitna nihanja zaradi internih ali eksternih vplivov. Bodite realni ali še boljše rahlo konservativni pri oceni, kolikšne obroke boste lahko odplačevali, tako da boste imeli še nekaj rezerve za nepredvidene dogodke. Na podlagi denarnega toka bo banka skupaj z vami ocenila, kakšna ročnost in višina obroka sta za podjetje še vzdržni.

3. Zavarovanje kredita: Previdnostno načelo in predpisi bankam narekujejo razmerja med vrednostjo kredita in vrednostjo zavarovanj, ki se praviloma gibljejo v razmerju od 1 : 2. Možnosti je veliko, od banke je odvisno, če zavarovanje sprejme kot primerno obliko sekundarnega vira odplačila. Preden podate povpraševanje za kredit sami pravočasno opredelite, kaj boste kot kreditojemalec lahko ponudili v zavarovanje. Možnosti je veliko: hipoteka na nepremičnino, zastava premičnin (oprema, vozila, mehanizacija, izjemoma zaloge), nezapadlih terjatev ali prvovrstnih vrednostnih papirjev ter solidarno poroštvo primerne fizične osebe ali tretje pravne osebe. Zasebnik in s. p. lahko kot dodatno zavarovanje ponudi vinkulacijo police življenjskega zavarovanja ali drugo lastno premoženje, ki ga je moč ovrednotiti in zanje obstaja realno tržno povpraševanje.

4. Kapitalska ustreznost kreditojemalca: Delež kapitala v financiranju (količnik med kapitalom in vsemi obveznostmi do virov sredstev) kaže stopnjo lastniškega financiranja. Višji delež kapitala za komitenta (in banko) pomeni večjo varnost za prihodnjo stabilnost poslovanja. Vendar se je hkrati potrebno zavedati, da je lastni kapital tudi najdražji način financiranja, zato je treba najti smiselno ravnotežje. Dobro je, da je kapitala v bilančni vsoti najmanj 10 %, kar je odvisno tudi od tega, kako

kapitalsko intenzivna je panoga. Zelo priporočljivo je, če je ta odstotek še precej višji. Za verodostojnost podjetja in njegovo stabilnost ni dobro, če si lastniki sproti izplačujejo ves dobiček in vsaj dela kapitala ne akumulirajo v podjetju.

5. Dobičkonosnost: Banka si bo ogledala tudi "rezultat pod črto". Seveda je nujno, da je podjetje v preteklih letih poslovalo vsaj z minimalnim dobičkom. Če je imelo izgubo, je pomembno podrobno predstaviti razloge za tako stanje in ukrepe za pozitivno poslovanje (prihodkovna in / ali stroškovna plat poslovanja). Več zaporednih let z izgubo, predvsem kadar izguba nastaja iz rednega poslovanja, je signal banki, da podjetje ni dovolj hitro ukrepalo za reševanje težav. Odlašanje s sanacijskimi ukrepi se ne obrestuje, četudi so ti na kratek rok lahko boleči.

6. Trend prihodkov in odhodkov: Ali bo podjetje sposobno odplačevati kredit, je odvisno od njegovega položaja na trgu. Če je celoten relevantni trg v preteklih letih stagniral, našemu podjetju pa so prihodki rasli, to pomeni, da se podjetje krepi, še posebej, če rast stroškov zaostaja za rastjo prihodkov. Velja pa seveda tudi obratno. Dinamičen pogled na poslovanje podjetja bo banki povedal, **kako se podjetje spopada s konkurenco na trgu in drugimi okoliščinami poslovanja.**

7. Terjatve in obveznosti: Obveznosti do dobaviteljev povedo, kako podjetje ravna pri plačevanju. Skrbite, da imate do vseh svojih poslovnih partnerjev korekten odnos, in hkrati skrbno spremljajte plačila vaših kupcev ter v primeru zamud pri plačilih pravočasno ustrezno ukrepajte. Na uravnoteženost bilančne slike podjetja je treba misliti že prej, ne šele takrat, ko boste povpraševali za kredit.

Nefinančni oziroma kvalitativni dejavniki

1. Vodstvena struktura: Izkušen vodilni kader, ki je že uspešno previharil kakšno poslovno težavo, je za banko dober znak.

2. Trajanje in kakovost odnosa z banko: Zaupanje med banko in njenimi komitenti se gradi skozi čas. S korektnim sodelovanjem z banko, ko so bili časi ugodni, bo podjetje pripravilo dober temelj za čas, ko bodo razmere slabše in bo pomoč banke dobrodošla.

3. Kakovostna diverzifikacija dejavnosti, kupcev in dobaviteljev: Tveganost kreditojemalca za banko je večja, če prevelik del njegovih prihodkov izvira iz enega samega izdelka/storitve ali če je odvisen od naročil enega samega velikega kupca ali enega dobavitelja. Če se le da, "ne nosite vseh jajc v eni košari", bolj diverzificirano podjetje je namreč manj tvegano za kreditodajalca.

4. Druga bilančna pojasnila: Številke iz računovodskih izkazov same po sebi ne dajo celotne slike podjetja. Vedno bo pri dogovarjanju z banko dobrodošlo, da kreditojemalec vsebinsko pojasni ozadje oziroma odgovori na vprašanja, ki se bodo banki zastavila.

11 odgovorov, ki so prepričali banko <https://www.nlb.si/11-odgovorov-ki-so-prepricali-banko>.

8.2.4 Ocena investitorjev

Investitorji želijo s svojimi naložbami multiplicirati tisto, za kar ste že sami ugotovili, da deluje, ne pa financirati iskanje odgovorov na vaša vprašanja. Za poslovnega angela je poleg ideje pomemben predvsem podjetnik – njegova znanja, izkušnje, socialna mreža ter možnost doseganja sinergičnih učinkov. Razviti produkt, ki ga kupci hočejo, ni dovolj, treba ga je spraviti na prodajne police. Poleg prodaje pa je tako za podjetnika kot investitorja ključen tudi učinkovit nadzor nad financami. Sicer pa poslovni angeli iščejo (Vabšek 2015):

1: Sinergične učinke: Poslovni angeli običajno iščejo investicije, s katerimi lahko dosežejo sinergijske učinke pri tem, kar sicer počnejo, obvladajo ali imajo za hobi.

2: Čas: Za razliko od skladov tvegane kapitala so poslovni angeli pri izstopu iz podjetja, v katerega investirajo, pripravljeni čakati dlje časa, okvirna časovnica je od 3 do 7 let. Angeli v podjetja vstopajo v začetnih, t.i. semenskih oz. startup fazah, ko denimo podjetje razvija prototip in pridobiva prve testne stranke.

3: Zneski: Angeli najraje investirajo več manjših zneskov prek tranš oz. obročnih nakazil, ob doseženih dogovorjenih mejnikih poslovanja. Konča skupna višina njegovih naložb običajno znaša od deset do sto tisoč evrov, kar so tudi sicer običajni zneski za angelske naložbe v Sloveniji. V Evropi

in ZDA so ti zneski lahko višji, od sto do 500 tisoč evrov, pa tudi do milijona evrov, predvsem v primeru sindiciranih naložb.

4: Sindicirane naložbe: S sindiciranimi naložbami razpršijo tveganje in hkrati razširijo mrežo izkušenj, znanj in socialnega kapitala, ki je v pomoč podjetju. Tako en angel k naložbi pritegne še nekaj drugih poslovnih angelov, s katerimi se profesionalno dopolnjuje.

5: Pričakovani donos in 'exit': Literatura za startupe navaja, da poslovni angeli običajno zasledujejo 30 % letno donosnost na vložena sredstva, s pričakovanim izstopom prek kotiranja delnic podjetja na borzi, kar je za zdaj še zelo redko za slovenske razmere, združevanj ali prevzemov podjetij oziroma odkupa deležev s strani podjetnika.

6: Sestava ekipe in iskrice v očeh: Tako kot podjetniki iščejo kapital, tako poslovni angeli iščejo podjetja, v katera bi investirali. Sestava, ujemanje, znanja in izkušnje članov startup tima so zelo pomemben kriterij, prav tako transparenten in iskren odnos do vlagatelja.

7: Potencial prodaje: Poleg sestave ekipe je daleč najpomembnejši kriterij pri odločanju za naložbo prodajni potencial oziroma prodajni rezultati.

8: Kako prehiteti konkurenco: Ko se poslovni angeli ali skladi tveganega kapitala odločajo za investicijo v podjetje, se zavedajo, da na svetu istočasno obstaja kar nekaj enakih ali zelo podobnih projektov.

9: Propadite hitro in poceni: Za hiter globalni preboj je treba nujno oditi v tujino, v ZDA ali vsaj London. Če pa govorimo o regionalnem dometu, pa je treba poiskati dovolj močan element diferenciacije, kot je na primer jezik ali upoštevanje drugih specifik regionalnega ali lokalnega trga.

10: O množičnem financiranju: Platforme množičnega financiranja, kot sta Kickstarter ali IndieGoGo, so odlične za testiranje trga oz. MVP-ja. Obstajajo tudi poslovni modeli, po katerih podjetja producirajo in na tovrstnih platformah uspešno lansirajo en projekt za drugim.

8.2.5 Vprašanja investorjev ali ocenjevalcev

- V nadaljevanju so navedena vprašanja, ki jih zastavljajo investitorji v podjetja, ki se nahajajo v začetnih fazah rasti.
- Vsa vprašanja naj bi bila odgovorjena v poslovnem načrtu, prav tako lahko pričakujete, da vas bodo investitorji navedena vprašanja spraševali na predstavitvi poslovne ideje.
- Vprašanja so lahko tudi odlično izhodišče, preden podjetnik začne podjetnik pisati poslovni načrt, da strukturirano razmisli vse koncepte, predvsem pa poslovni model na katerem bo temeljilo podjetje. Ko ima podjetnik okvirne odgovore na spodaj navedena vprašanja, je pisanje poslovnega načrta povsem enostavno. Ko je dokončno napisan poslovni načrt skupaj s povzetkom, morajo biti odgovori na spodnja vprašanja povsem jasni.

Produkt / storitev

- Kaj je vaš proizvod ali storitev?
- Kako rešuje težave vaših strank?
- Na kakšen način je vaš produkt ali storitev edinstven?

Temelji podjetja

- Kaj je vaša jedrna kompetenca (v čem ste najboljši / na svetu) in kaj je vaš diferenciator (kako se ločite od konkurence)?
- Kaj je vaša velika vizija in kje si želite biti v prihodnosti?
- Kakšen problem rešujete in za koga oziroma, kaj je vaše poslanstvo?
- Katere so oziroma bodo temeljne vrednote vašega podjetja?
- Kateri so vaši ključni strateški cilji?

Panoga in trg

- V kateri panogi se nahajate in kakšni so glavni trendi v panogi?
- Kako uveljavljen oziroma razvit (ali nov) je trg?
- Kako velik je trg, na katerega ciljate in kako hitro raste?
- Ali utemeljeno mislite, da lahko postanete eden ključnih igralcev na trgu?

Stranke

- Kdo so vaše ciljne stranke in kateri segmenti se pojavljajo na trgu?
- Kakšna je vaša »idealna« potencialna stranka?
- Kdo plačuje vaše račune? Poskusite navesti specifične primere strank.
- Kdo so vaše že obstoječe stranke?

Konkurenca

- Kdo je vaša obstoječa in možna potencialna konkurenca?
- Kaj so njihove prednosti in kaj pomanjkljivosti in kako boste to izkoristili?
- Kateri so vaši trije glavni konkurenti in kakšen je njihov tržni delež?
- Katera podjetja so na trgih blizu vas, ki bi lahko vstopila na vaš trg kot konkurenca ali s katerim bi lahko navezali partnerstvo?
- Zakaj ste vi drugačni od konkurence, kaj je vaš diferenciator?

Ponudba vrednosti

- Kakšna je vaša ponudba vrednosti za kupce?
- Kakšen donos na investicijo z nakupom lahko pričakujejo vaše stranke?
- Kakšne težave dejansko rešujete potencialnim strankam?
- Ali prodajate vitamine, aspirin ali antibiotike? (luksuzna dobrina je nekaj, kar je lepo imeti, ali nekaj, kar nujno potrebujete)?

Trženje, prodaja in pridobivanje strank

- Kakšna je vaša prodajna, marketinška in distribucijska strategija?
- Kakšna je vaša strategija vstopa na trg in na kateri del trga boste najprej vstopili?
- Kako boste tržno komunicirali s posameznim segmentom, ki se pojavlja na trgu?
- Na kakšen način boste vzbudili pozornost kupcev?
- Kakšno podobo želite ustvariti z vašim izdelkom ali storitvijo in kaj je vaša edinstvena prodajna prednost?
- Koliko sredstev boste namenili in katere medije boste uporabili za tržno komuniciranje?
- Kakšen je vaš prodajni proces in kako dolg je prodajni cikel?
- Kako boste dostopali do ciljnih strank?
- Kakšne so vaše metode prodaje in prodajne poti, ki jih boste uporabljali?
- Kakšna je cena za pridobitev nove stranke?
- Ali imate trenutno že kakšno stranko ali podpisano namero oziroma pogodbo?
- Kako se bo ta znesek s časom spreminjal in zakaj?
- Kakšna je življenjska vrednost ene stranke?
- Kakšna je vaša strategija vstopa na tuje trge?

Poslovni model, prodajni model in cenovna strategija

- Kakšna je vaša cenovna strategija in kakšne so vaše cene v primerjavi s konkurenco?
- Kako služite denar in kdo plačuje vaše račune (uporabnik, plačnik)?
- Kakšen je vaš prodajni model?
- Kateri so pogoji, da dosežete dobičkonosnost?
- Ali ima vaš proizvod sezonske komponente, ki vplivajo na raven cen?
- Koliko časa cena vključuje tudi servisiranje in kakšen je garancijski rok?
- Kakšne so vaše po-prodajne storitve in kako nameravate zbirati povratne informacije od vaših strank?

Razvoj, pravne zahteve in intelektualna lastnina

- V kateri točki razvoja se trenutno nagajate?
- Ali je prototip že izdelan oziroma ali imate že prve stranke?
- Kdo je lastnik intelektualne lastnine in kje je zaščitena oziroma kje jo nameravate zaščititi, če je še nimate (patenti, blagovne znamke, modeli itd.)?
- Katera so nadaljnja kritična razvojna vprašanja?
- Kakšen je bil vaš napredek do sedaj (jasno opredelite sedanost in prihodnost)?

- Naštejte ključne prihodnje mejnike glede razvoja?
- Kako nameravate nadalje razvijati, ali izboljšati vaš proizvod ali storitev?
- Kakšen je vaš proizvodni proces in operativni cikel?
- Katere pravne zahteve je potrebno izpolniti, da lahko začnete poslovati?
- Koliko sredstev boste namenili razvoju?

Partnerstva

- Kdo so vaši ključni tehnološki in distribucijski partnerji (sedaj in v prihodnosti)?
- Kako odvisni ste od njih?
- Kakšen partnerski model boste imeli in kakšen bo interes partnerjev, da sodelujejo z vami?

Vodstvo in človeški viri

- Kakšen je vaš vodstveni team oziroma kdo je v ključnem vodstvenem osebju?
- Kako boste zadržali ključno vodstveno osebje v podjetju?
- Kakšne so vaše izkušnje s področja tehničnega in poslovnega dela?
- Katere so šibkosti vašega tima in kako jih nameravate zapolniti?
- Koliko ljudi boste zaposlovali in kakšna znanja iščete na trgu?
- Kakšna bo politika zaposlovanja v podjetju?

Terminski plan, mejniki, kritična tveganja

- Katere so ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu?
- Kakšen je vaš terminski načrt?
- Na katerih predpostavkah temelji uspeh vašega podjetja? Kaj je paradigma?
- Katera so kritična tveganja na makro nivoju in na nivoju podjetja?
- Katere nepričakovane spremembe bi lahko čez noč spremenile poslovanje (npr. nove tehnologije, novi igralci na trgu ali spremembe standardov ali zakonskih ureditev)?
- Kakšne so šibke točke vašega podjetja?

Finančni plan, sredstva in vlagatelji

- Kdaj in kakšne dobičke iz poslovanja pričakujete?
- Kdaj načrtujete, da boste dosegli točko preloma?
- Kako boste upravljali z denarnim tokom v podjetju?
- Kakšni so vaši fiksni in kakšni variabilni stroški?
- Kakšna je vrednost celotnih sredstev, ki jih potrebujete za zagon vašega podjetja?
- Koliko sredstev nameravate s partnerji sami vložiti v podjetje?
- Kolikšna sredstva ste že pridobili od zunanjih virov financiranja?
- Koliko denarja še nameravate zbrati v skladu s finančno konstrukcijo?
- Kako točno boste porabili ta denar?
- Ali lahko ponudite kakšno zavarovanje za finančna sredstva?
- Za koliko časa bo denar zadostoval in katere mejnike bo podjetje doseglo do takrat?
- Ali ima podjetje že denarni tok (negativni ali pozitivni) in kakšna je vrednost denarnega toka?
- Kakšen delež ponujate investitorjem in kakšen je predviden donos na investicijo?
- Kakšen je časovni horizont investicije oziroma kdaj se predvideva izstop investitorja?
- Kakšna je potencialna strategija izhoda investitorja iz podjetja?
- Kakšne glasovalne pravice ponujate investitorjem oziroma kakšno pravico odločanja?
- Kakšen je vaš idealni investitor (znanja, izkušnje, panoga itd.)?

Vprašanja za ponavljanje 15: O zagovoru



Kaj je ključno na zagovoru?
Kako bi opredelili ključne faze priprave na zagovor?
Ali ste si pripravili nabor vprašanj, ki ji lahko zastavijo člani komisije?

Zaključki 17: O zagovoru



Pripravite se na vprašanja.
Obvladajte tremo.
Bodite samozavestni.

9 ZAKLJUČEK

»Živi, kot da je jutri tvoj zadnji dan, uči se, kot da boš živel večno.«
(Gandhi)

Čestitke!

V kolikor ste se dosledno držali priporočil in vestno razvijali vašo podjetniško idejo ste zdaj pred tem da oddate vaš poslovni načrt ali celo da že odprete podjetje. Zato vse čestitke. Vaša nova pot se šele začneja in od vas je odvisno, kam vas bo peljala. Pri pripravi poslovnega načrta ste dobili veliko uporabnih informacij. Predvsem ste se veliko naučili iz lastnih izkušenj. Stalnica, ki nas spremlja v življenju, je sprememba. Bolj hitro kot se odzivamo na spremembe, bolj lahko ostajamo konkurenčni. Ustanovitev lastnega podjetja je v Sloveniji svojevrsten dosežek, še posebej med mladimi, ki se borijo z negotovo prihodnostjo. Vodenje lastnega podjetja zahteva precejšnjo profesionalnost, od vas pa terja tudi precej osebnega "žrtvovanja". Ko ste opravili vse tehnične podrobnosti (samo registracijo, izbrali ime, dejavnost, knjigovodstvo, morda tudi pisarno, itd) pa končno lahko začnete zares s svojim poslovanjem.

Biti uspešen podjetnik pomeni tudi učiti se od uspešnih. Kovačič ponuja naslednje nasvete strokovnjakov, ki so vam lahko kot sodobnemu podjetniku koristni (Kovačič 2016):

- **Izzivajte sami sebe.** Gre za eno izmed vodil podjetništva in prav to nas mora motivirati. Živeti moramo, kot da je življenje šola, kjer se vsak dan naučimo nekaj novega.
- **Delajte to, v kar verjamete.** Za rast in razvoj uspešnega podjetja je brez dvoma nujen čas. Edini način, da delamo s strastjo, je 100 % zaupanje v svojo idejo.
- **Sprejmite tveganja.** Nikoli ne bomo vedeli kakšne so posledice truda, če tveganja ne poskusimo. Nikoli nam ne bi smelo biti žal za neuspehe. Jeff Bezos pravi, da bi od neuspeha bolj obžaloval to, da se česa niti ne bi lotil.
- **Verjemite vase.** Henry Ford je nekoč dejal: »Če mislite da lahko, ali če ste mnenja, da ne zmorete, imate prav.« Verjemite, da vam lahko uspe, kljub vsem preprekam, ki se vam pojavijo pri uresničevanju vaše ideje.
- **Imejte vizijo.** Podjetnik je tisti, ki ustvari vizijo za produkt, storitev in ki ima željo vse to uresničiti. Vizija naj bo vedno jasna.
- **Spoznajte odlične ljudi.** Si, s komer si. Najhitrejši način za spremembo je druženje z ljudmi, ki hodijo po poti, na kateri želimo hoditi tudi mi.
- **Sprijaznite se s svojimi strahovi.** Čim bolj se vključujete v situacije, ki vam bodo pognale strah v kosti. In ravno to bo ključno, kar vas bo naredilo močnejše.
- **Ukrepajte.** Na svetu je na milijone idej, ampak do uspeha pride z uresničevanjem idej. Walt Disney je nekoč rekel: »Najlažji način je, da nehati govoriti in začnete ukrepati«.
- **Vzemite si čas.** Nič se ne zgodi čez noč, vsakdo je bil nekoč začetnik. Investirajte čas v lastno podjetje, tudi hitro rastoča podjetja za uspeh potrebujejo svoj čas.
- **Sestavite dobro ekipo.** V poslu nikoli ne uspeš sam. Sestavi dobro ekipo.
- **Poznajte svoje cilje.** Zastavite si cilje in se jih držite, na dnevni ravni. Tudi čez dan, imejte cilje vedno v mislih.
- **Učite se iz svojih napak.** Vsak človek dela napake. Naj bodo te napake najboljši učitelj. Bolj kot se boste naučili iz napak, bolj boste uspešni. Analizirajte jih in ter jih spremenite sebi v prid.
- **Dobro poznajte svoje stranke.** Poznavanje strank je ključ do uspeha. Poznajate svoje stranke do potankosti, bolj kot vsa ostala konkurenca in vi boste tisti, ki boste svojim strankam ponujali rešitve.
- **Učite se iz pritožb.** Bill Gates je dejal: »Najbolj nezadovoljne stranke so najboljše za učenje«. Naj vas le te naučijo o pomanjkljivosti vašega izdelka ali storitve.
- **Vprašajte stranke za mnenje.** Direktno sprašujete za mnenje, saj boste dobili povratne odzive. Pozorno poslušajte njihova mnenja.
- **Modro investirajte.** Za uspešno delovanje podjetja je potrebno pametno vlagati. Ne vlagajte po nepotrebnem. Priporočljivo branje je: Benjamin Graham: The Intelligent Investor.

- **Dobro poznajte industrijo.** Ne igrajte se igric, če ne poznate svoje branže. Kljub opazkam, da veliko ljudi obogati prav v določeni industriji, jo preučite do potankosti. Potrebno je globoko razumevanje.

Skratka, bodite vztrajni. Ključno je, da vašo motivirano miselnost demonstrirate sodelavcem in investorjem, saj vsi radi vidijo delavce, ki razmišljajo divergentno in na drugačen način, kot večina. Pri tem bodite prepričljivi.

Želim vam veliko uspeha na vaši podjetniški poti!

VIRI IN LITERATURA

- „12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu“. 2009. e-Računovodstvo. 2009. <http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/kako-obvladujemo-stres-na-delovnem-mestu/>.
- A. T. K. 2020. „Inšpektorat za delo od razglasitve epidemije prejel okoli 70 prijav“. Poseldanes. 2020. <https://siol.net/posel-danes/novice/inspektorat-za-delo-od-razglasitve-epidemije-prejel-okoli-70-prijav-521980>.
- abcfi.si. 2011. „Joga - pozdrav soncu“. 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=MtE9PGBclZk>.
- Andragoški center Slovenije. 2014. „IME PRILOGE : Poročilo s primeri opisnikov temeljnih zmožnosti in njihove uporabe / 2011-2014“. 2014.
- Barnes, Christopher M. 2015. „The ideal work schedule, as determined by circadian rhythms“. Harvard Business Review. 2015.
- Baša, Lidija, Mojca Jevšnik, in Barbara Domajnko. 2007. „Dejavniki stresa med študenti“. *Obzornik zdravstvene nege* 41 (2/3): 77–84.
- Basle, A. 2003. „Kako bo Merkur uvajal kompetence: Merkurju zelo malo koristi, če se učinkovitejših prodajnih metod naučijo trije prodajalci“. *Manager* 7 (7/8): 60–64.
- Battison, Toni, Iztok Ilich, Laura Wickenden, in Mike Saunders. 1999. *Premagujem stres*. DZS.
- Berg, Gerben Van den, in Paul Pietersma. 2014. *The 8 steps to strategic success: unleashing the power of engagement*. Kogan Page Publishers.
- Bizinaizi. b. d. „Stres je povezan z energijskim neravnovesjem“. Akademija Bizinaizi. Dostopano 1. januar 2020. <https://www.bizinaizi.si/stres-in-energijsko-neravnovesje/>.
- Blagajac, Petra Božič. b. d. „Peta industrijska revolucija povezuje ljudi in stroje“. Paleta znanj. Dostopano 22. maj 2020. <http://paletaznanj.si/peta-industrijska-revolucija/>.
- Blatnik, Tonja. 2019. „Kadroviki poganjajo rast, so pa tudi skrbniki človečnosti“. Dnevnik. 2019. <https://www.dnevnik.si/1042882372>.
- Blonna, Richard. 2006. *Coping with stress in a changing world*. McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Bostjančič, Eva., Daniela Brečko, Aleksander Zadel, in Maja Fesl Kamenik. 2011. *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
- Boštjančič, Eva, Daniela Brečko, Aleksander Zadel, in Maja Fesl Kamenik. 2011. *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Planet GV.
- Božič, Mija. 2003. *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. GV Izobraževanje.
- Brajnik, Erika. 2018. „Eustres in distres – Saeka“. *Novi Glas*.
- Bučar, Bojko, Zlatko Šabič, Milan Brglez, in Monika Kalin Golob. 2000. *Navodila za pisanje: seminarske naloge in diplomska dela*. Fakulteta za družbene vede.
- Burns, Tom E, in George Macpherson Stalker. 1961. „The management of innovation“. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Čagran, Branka, Majda Pšunder, Samo Fošnarič, Sergej Flere, in Mojca Garantini. 2004. *Priročnik za izdelavo diplomskega dela*. Pedagoška fakulteta.
- Černetič, Mihael. 2017. „Čuječnost kot orodje za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu: Tehnika STOP“. *Mednarodno inovativno poslovanje= Journal of Innovative Business and Management* 9 (2).
- Chesbrough, Henry. 2003. „The logic of open innovation: managing intellectual property“. *California Management Review* 45 (3): 33–58.
- Chhotray, Soma, Olof Sivertsson, in Joakim Tell. 2017. „The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies“. *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8>.
- Čič, Živa Veingerl. 2020. „Vodenje zaposlenih, ki delajo od doma“. Doba. 2020. <https://www.fakulteta.doba.si/doba-znanja/vodenje-zaposlenih-ki-delajo-od-doma>.
- Cink, Tanja. 2001. *Stres kot funkcija kulture*.
- Coidakis-Barss, Christina. 2020. „Improve Organizational Culture With Virtual Reality“. ATD. 2020. <https://www.td.org/insights/improve-organizational-culture-with-virtual-reality>.

- Covey, Stephen R., A. Roger Merrill, in Rebecca R. Merrill. 1997. *Najprej najbolj pomembno*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Delo. 2018. „Študenti so odvisni od staršev in lastnega dela“. 2018. <https://www.delo.si/nedelo/tudi-nasi-studenti-so-odvisni-od-starsev.html>.
- Deloitte. 2019. „The Deloitte Global Millennial Survey 2019: Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”“, 31.
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, Mateja Gorenc, Helena Jeriček Klanšček, Rok Tavčar, in Nuša Konec Juričič. 2006. *Ko te stresa stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- DeSeCo (OECD). 2016. „Definition and Selection of key Competencies: Executive Summary (2005)“.
- Dostop.si. 2019. „Nasveti, da bo zaključek študijskega leta čim manj stresen“. Dostop.si. 2019. <https://www.dostop.si/nasveti-da-bo-zakljucek-studijskega-leta-cim-manj-stresen/>.
- Emery, Fred E, in Eric L Trist. 1965. „The causal texture of organizational environments“. *Human relations* 18 (1): 21–32.
- Farooq, Syed Umar, Rozen Rehmani, in Sajjad Ahmad Afridi. 2010. „Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management“. *European Journal of Scientific Research* 43 (2): 252–55.
- Fenišer, Cristina, in Arik Sadeh. 2017. „Organisational strategy in industry“. V *MATEC Web of Conferences*, 112:9005. EDP Sciences.
- Finance. 2011. „7 korakov do urejenih osebnih financ“. Finance. 2011. <https://www.finance.si/330534/7-korakov-do-urejenih-osebni-financ>.
- Fortin, Michael. 2005. „7 great selfhelp tips“.
- Fortuna, Maja. 2012. „Stres je pogost spremljevalec podjetnikov“. Mladipodjetnik. 2012. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/stres-je-pogost-spremljevalec-podjetnikov>.
- . 2017. „Uspešen podjetnik je lahko le zdrav podjetnik“. Mladinska knjiga, Ljubljana. 2017. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/uspesen-podjetnik-je-lahko-le-zdrav-podjetnik>.
- Fužir, Tjaša, in Teja Simčič. 2013. „Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije. Ugotavljanje kompetenc.“ Filozofska fakulteta. 2013.
- G-SOFT, Spletni studio. b. d. „Glasba za sproščanje“. Dostopano 1. januar 2020. <https://www.glasba-za-sproscanje.si/>.
- Geder, Mateja., in Bogdan. Skof. 2007. „Uporaba sodelovalnih tehnologij za enostavno in učinkovito organizacijo dela in casa = Use of cooperation technologies for a simple and efficient organization of work and time“. *Ustvarjalna organizacija*, 479–87.
- Gibb, Allan., Judi. Cotton, Margaret. Wright, Pam. McNally, Paul. Hinnigan, Uroš Turk, Kristina. Škibin, in Primož. Štekar. 2006. *Razumevanje podjetniškega načina življenja: priročnik za učitelje*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Gray, Alex. 2016. „The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution“. *World Economic Forum*.
- Gril, Alenka, Igor. Bijuklic, in Sabina. Autor. 2018. *Evrostudent VI: socialni in ekonomski pogoji življenja studentov v Evropi: 2016-2018: pregled glavnih ugotovitev raziskave v Sloveniji*. Ljubljana: Pedagoski institut.
- Grmek, Alenka. 2019. „Izhodišča za razvoj splošnih kompetenc študentov za poklice prihodnosti – študija primera ŠC Kranj, višje strokovne šole“. DOBA Fakulteta.
- Hambrick, Donald C, Ian C MacMillan, in Diana L Day. 1982. „Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses1“. *Academy of Management Journal* 25 (3): 510–31.
- Hatch, Mary Jo, in Ann L Cunliffe. 2012. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Hickman, Adam, in Levey Ilana Ron. 2019. „How to Manage Remote Employees“. Gallupe. 2019. <https://www.gallup.com/workplace/263510/manage-remote-employees.aspx>.
- Hirsch, Jameson K, in Jon B Ellis. 1996. „Differences in life stress and reasons for living among college suicide ideators and non-ideators.“ *College student journal*.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič, in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. GV založba.

- Ihan, Alojz, in Mateja Simonič Vidrih. 2005. *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?*: [gradivo za seminar Obvladovanje stresa na delovnem mestu]. Arx.
- „Imate idejo, primanjkuje pa vam denarja?“ b. d. Dostopano 22. maj 2020. <https://pro.finance.si/NLB/8841222/Imate-idejo-primanjkuje-pa-vam-denarja>.
- Inštitut za razvoj človeških virov. b. d. „Avtogeni trening“. Dostopano 1. januar 2020. <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/samopomoc/avtogeni-trening>.
- Ivancevich, John M, in Daniel C Ganster. 2014. „Job Stress : From Theory to Suggestion.“ Hoboken: Taylor and Francis.
- Ivanovič, Bojana. b. d. „Cilji in želje – kaj želimo v življenju početi in doseči?“ Blaž Kos Consulting. Dostopano 11. maj 2020. <https://www.bojanaivanovic.com/s-z-z-z-c-c/>.
- Jakupović, Esad. 2019a. „To bo TOP 10 tehnoloških trendov v letu 2020“. Finance. 2019. <https://ikt.finance.si/8954231/To-bo-TOP-10-tehnoloskih-trendov-v-letu-2020>.
- . 2019b. „TOP 10 industrijskih trendov po letu 2020“. Finance. 2019. <https://ikt.finance.si/8955399/TOP-10-industrijskih-trendov-po-letu-2020>.
- Kadič, Edvard. b. d. „Zakaj v življenju potrebujemo cilje?“ ona-on.com. Dostopano 11. maj 2020. <https://www.ona-on.com/magazin/zakaj-v-zivljenju-potrebujemo-cilje/>.
- Kajzer, Vanja., Mejra. Festic, in Maja. Urlep. 2009. *Trženje in kakovost storitev : visjesolski strokovni program : logistično inženirstvo : [gradivo za 1. letnik]*. Maribor: Visja prometna sola Maribor.
- „Kako na sodoben način spoznati primernega partnerja?“ b. d. Enki. Dostopano 4. marec 2020. <https://www.enki.si/blog/kako-na-sodoben-nacin-spoznati-primerne-partnerja>.
- Kania, Richard R E, in Richards P Davis. 2011. *Managing criminal justice organizations: an introduction to theory and practice*. Routledge.
- Kantabutra, Sooksan, in Gayle C Avery. 2010. „The power of vision: statements that resonate“. *Journal of Business Strategy* 31 (1): 37–45.
- Klopčič, Sonja. b. d. „Nove organizacijske oblike temeljijo na odnosih“. HRM.
- Kohont, Andrej. 2005. „Razvrščanje kompetenc“. V *Kompetence v kadrovske praksi*, uredil Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kohont, Andrej, in Ivan Svetlik. 2005. „Uvajanje in uporaba kompetenc“. V *Kompetence v kadrovske praksi*, uredil Marija Sonja Pezdirc, 49–73. Ljubljana: GV, Izobraževanje. <https://doi.org/65.018>.
- Komatar, Metod. 2019. „Iskanje rešitev za premagovanje stresa pri delu v tehnični produkciji šovbiznisa“. DOBA Fakulteta.
- „Koronavirus v poslovnem svetu: kakšne posledice prinaša in kako zmanjšati tveganje?“ 2020. Dnevnik. 2020. <https://www.dnevnik.si/1042925223>.
- Kos, Blaž. b. d. „Vizija življenja“. Aktivni.si. Dostopano 11. maj 2020. <https://www.blazkos.com/vizija-zivljenja/>.
- . 2017. „Podjetništvo“. Mladipodjetnik. 2017. <https://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/ustanovitev-podjetja/podjetnistvo>.
- Kotler, Philip. 2001. *Marketing Management, 10*. Pearson Education Canada.
- . 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kovačič, Sašo. 2016. „Uporabni nasveti za mlade podjetnike“. Serious Blends. 2016. <https://www.serious-blends.com/podjetnistvo/uporabni-nasveti-za-mlade-podjetnike>.
- Kralj, Janko. 2001. „Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj“. V *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2*: 117–24.
- Kumar, P M, in P S Aithal. 2016. „Working from Home-A Transition in the concept of Workplace“. *International Journal of Current Research and Modern Education (IJCRME) Volume I, Issue I 1* (1): 244–49.
- Kvas, Andreja, Đurđa Sima, in Boris Miha Kaučič. 2009. „Preprečimo, da nas stresa stres na delovnem mestu“. V . Ljubljana.
- Lah, Marko. 2005. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- „Latest Technology Trends That Will Impact Businesses in 2020“. 2020. MobileAppDaily. 2020. <https://www.mobileappdaily.com/future-technology-trends>.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. „Ravnanje z ljudmi pri delu“. *Gospodarski vestnik*, 1998.
- Looker, Terry, Olga Gregson, in Tina Mahkota. 1993. *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Cankarjeva založba.

- Magdič, Petra. 2015. „Vloga posameznika pri soočanju s stresom na delovnem mestu“. DOBA fakulteta.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
- Mandal, Ananya. 2019. „Dogs and cats relieve academic stress and lift students' mood, according to a new study“. News-Medical.Net. 2019. <https://www.news-medical.net/news/20190716/Dogs-and-cats-relieve-academic-stress-and-lift-students-mood-according-to-a-new-study.aspx>.
- Martino, Vittorio Di, in Mohtar Musri. 2001. „Guidance for the Prevention of Stress and Violence at the Workplace“. *Ministry of Human Resources Malaysia and International Labour Organization, Kuala Lumpur*.
- Maslach, Christina, Michael P Leiter, in Teja Bivic. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Educe.
- Mayr, Branko, in Darinka Kamenšek. b. d. „Branje računovodskih poročil od obrazca do vsebine (bilanca stanja in izkaz uspeha)“.
- Meško, Maja, Iztok Podbregar, in Damir Karpljuk. 2011. *Stres na delovnem mestu: visokošolski učbenik z recenzijo*. Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Miholič, Mojca. 2011. „Stres in stresorji“. 2011.
- Miles, Raymond E, Charles C Snow, Alan D Meyer, in Henry J Coleman. 1978. „Organizational strategy, structure, and process“. *Academy of management review* 3 (3): 546–62.
- MOVIT. 2006. *Ključne kompetence za vse življenjsko učenje*. Ljubljana: MOVIT NA MLADINA.
- Murphy, Lawrence R., in Theodore F. Schoenborn. 1987. „Stress management in work settings“.
- Muršak, J. 2012. *Temeljni pojmi poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Musek, Janek. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Educe.
- Musek, Janek, in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija: učbenik za srednje šole*. Ljubljana: Educe.
- Musek Lešnik, Kristijan. b. d. „Življenje z vizijo“. iposs.si. Dostopano 11. maj 2020. <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-zivljenjeczvizijo.html>.
- . 2006. „Organizacijska klima in stres pri delu“. 2006.
- N.J. 2019. „Točno vedo, kje se gibljete!“ moškisvet.com. 2019. <https://www.moskisvet.com/tehnologija/preprecite-da-bi-o-vas-vedeli-vse.html>.
- „Necessary Tools Checklist To Plan Your Time Working Remotely“. b. d. *ProofHub*. <https://blog.proofhub.com/top-time-management-tools-for-remote-team-work-85bcc4d3b5ed>.
- „Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih“. b. d. Dialogos. Dostopano 22. maj 2020. <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedenarne/>.
- Nevtron & Company, d. o. o. 2015. „Kakšni so stroški študija?“ 2015. <https://www.student.si/studij-in-kariera/kaksni-so-stroski-studija/>.
- Newman, William Lawrence. 1991. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Allyn and Bacon.
- NLB. b. d. „5 korakov do urejenih osebnih financ“. Dostopano 11. maj 2020. <https://www.nlb.si/obvladovanje-porabe>.
- Novina, Uroš. 2016. „Raziskava procesa izbire poslovnega partnerja v srednje velikih podjetjih“. FinancePro. 2016. <https://urosnoovina.weebly.com/strateskipartnerji.html>.
- OECD. 2012. *Better Skills, Better Jobs, Better Lives*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264177338-en>.
- . 2017a. *OECD Skills Outlook 2017: Skills and Global Value Chains*. pARIS: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264273351-en>.
- . 2017b. *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017*. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268821-en>.
- Osterwalder, Alexander, in Yves Pigneur. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pastirk, Samo., Aleksandra. Tabaj, Ana. Petrović, Jana. Ponikvar, Robert. Masten, Sanja. Belec, Tomaž. Čučnik, Republika Slovenija., družino in socialne zadeve. Ministrstvo za delo, in Direktorat za invalide. 2010. *Stres pri delu, zadovoljstvo z delom, izgorelost in strategije*

- spoprijemanja s stresom delavcev na področju zaposlitvene rehabilitacije. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije - Soča.
- „PEST analiza | Blaž Kos - Born to create“. b. d. Dostopano 11. avgust 2017. <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>.
- Pevce Grm, Slava, Klara Ermenc, Darko Mali, Primož Hvala Kamenšek, Branko Slivar, Špela Pogačnik, in Mirjana Kovač. 2006. *Kurikul na nacionalni in šolski ravni v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Metodološki Prspevek*. Ljubljana: CPI - Center za poklicno izobraževanje.
- Podjed, Dan. 2019. „Ko Google ve več o vas, kot vi sam“. Novei tednik. 2019. <http://www.nt-rc.si/novi-tednik/dan-podjed-ko-google-ve-vec-o-vas-kot-vi-sami/>.
- „Podpora za podjetnike in samozaposlene“. b. d. Evropska komisija. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&langId=sl>.
- Powell, Trevor, in Narjeta Gostinčar Cerar. 1999. *Kako premagamo stres*. Mladinska knjiga.
- Psihoterapija izbira. 2015. „Je stres lahko tudi pozitiven? – Psihoterapija Izbira“. 2015.
- Quinn, Robert E, in Gretchen M Spreitzer. 1997. „The road to empowerment: Seven questions every leader should consider“. *Organizational dynamics* 26 (2): 37–49.
- Randolph, W Alan. 1995. „Navigating the journey to empowerment“. *Organizational dynamics* 23 (4): 19–32.
- Raspor, Andrej., in Bojan. Macuh. 2016. *Dan je dolg 24 ur: kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?* Murska Sobota: BoMa.
- Raspor, Andrej. 2020. *Tudi študij je lahko zabaven*. Dolga poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Ratcheva, Vesselina Stefanova, in Till Leopold. 2018. „5 things to know about the future of jobs | World Economic Forum“. World Economic Forum. 2018.
- Reberšak, J. 2007. „Stres pri delu učitelja razrednega pouka“. *Abrufbar unter*.
- Replika. b. d. „Računovodski izkazi“. Dostopano 20. februar 2020. <http://www.replika.si/racunovodski-izkazi>.
- Robbins, Stephen, in Mary Coulter. 2012. *Management*. Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., in Mary K. Coulter. 2009. *Management*. 10th ed. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Rothschild, D. b. d. „Increased Efficiency through Effective Time Management“.
- Sadar Černigoj, Nevenka. 2002. „Stres na delovnem mestu“. *Teorija in praksa* 39 (1): 81–102.
- Šarotar Žižek, S, A Dunkl, K Eibel, C Hofer, B Ivanovič, P Jimenez, in U Treven. 2013. „Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja“. *Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta*.
- Šarotar Žižek, Simona. 2008. „Učinkovito upravljanje časa-upravljanje samega sebe v odnosu do časa“. *Naše gospodarstvo* 5 (54): 126–34.
- Šarotar Žižek, Simona, in Sonja Treven. 2010. „Uspešno premagovanje stresa-izziv sodobnega managementa“. *Izzivi managementu*.
- Seiwert, Lothar., in Ann. McGee-Cooper. 2009. *Hiti počasi: kako obvladovati čas in ponovno vzpostaviti ravnotežje v življenju*. Kranj: Lifetrek, Events.
- Seiwert, Lothar J, Mateja. Geder, Peter Baloh, in Irena. Amic. 1997. „Novi“ 1x1 obvladovanja časa : čas pod kontrolo, cilji v ravnotežju, uspeh z metodo. Maribor: Doba.
- Seiwert, Lothar J, Winfried U Graichen, Miran Jarc, Hardy. Wagner, in Jasna. Dominko-Baloh. 1992. *1 x 1 obvladovanja časa : [pot do vase uspešne prihodnosti]*. Maribor: Doba.
- Shepherd-Banigan, Megan, Janice F. Bell, Anirban Basu, Cathryn Booth-LaForce, in Jeffrey R. Harris. 2016. „Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children“. *International Journal of Behavioral Medicine* 23 (1): 102–11. <https://doi.org/10.1007/s12529-015-9482-2>.
- Sherwood, Joe. 2013. „Work Stress: Research-Based Causes and Consequences“. 2013.
- Shikieri, Ahlam B El, in Hassan A Musa. 2012. „Factors associated with occupational stress and their effects on organizational performance in a Sudanese University“. *Creative Education* 3 (01): 134.
- Siol. 2018. „V Berlinu padel svetovni rekord v maratonu!“ Siol. 2018. <https://siol.net/sportal/atletika/v-berlinu-padel-svetovni-rekord-v-maratonu-477888>.

- Širok, K. 2018. „Prihodnost formalnega izobraževanja in usposabljanja v poslovnem svetu“. *HR&M* 4 (17): 41–44.
- Širovnik, Klara. 2019. „Kakšni so povprečni mesečni stroški študenta“. Večer Koroška. 2019. <https://www.vecerkoroska.com/kaksni-so-povprecni-mesecni-stroski-studenta-6648298>.
- Snežič, Klavdija, Milka Pungartnik, in Primož Ažman. 2011. „Soočanje s stresom v delovnem okolju slovenskih podjetij“. *Anthropos: Casopis za Psihologijo in Filozofijo ter za Sodelovanje Humanističnih Ved* 43.
- Snoj, Boris. 2005. *Management prodaje : zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Socialni inovatorji prihodnosti. 2020a. „Kako izbrati primeren vir financiranja?“ 2020. <http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/58-kako-izbrati-primeren-vir-financiranja>.
- . 2020b. „Ponudba in povpraševanje po kapitalu za socialna podjetja“. 2020. <http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/55-ponudba-povprasevanje-po-kapitalu-za-socialna-podjetja>.
- „Socialno podjetništvo“. 2020. Socialni inovatorji prihodnosti. 2020. <http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/21-podjetnost-podjetnistvo>.
- Sorrel, Charlie. 2016. „The Epidemics That Have Defined Human History, In One Chart“. FastCompany. 2016. <https://www.fastcompany.com/3057256/the-epidemics-that-have-defined-human-history-in-one-chart>.
- Spencer, L. M., in S. M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Squicciarini, Mariagrazia, Robert Grundke, Stéphanie Jamet, Margarita Kalamova, in François Keslair. 2017. „Skills and global value chains: A characterisation“. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, junij. <https://doi.org/10.1787/cdb5de9b-en>.
- Starc, Radovan. 2008. *Bolezni zaradi stresa: Od bolečin v križu, ledvičnih kamnov, neplodnosti in impotence do "človeškega dejavnika", prezgodnjega staranja in obvladovanja stresa*. Sirius AP.
- Šuštar, Rozana. 2009. „Analiza bilanc in revizija“. Ljubljana: Zavod IRC.
- Sutherland, Valerie, in Cary Cooper. 2000. *Strategic stress management: An organizational approach*. Springer.
- Svetlik, Ivan. 2005. „O kompetencah“. V *Kompetence v kadrovski praksi*, uredil Marija Sonja Pezdirc, 12–27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- The Writing Center. b. d. „Writing a Scientific Research Report (IMRaD)“. The Writing Center. Dostopano 11. maj 2020. <https://writingcenter.gmu.edu/guides/writing-an-imrad-report>.
- Tomažič, Egon. 2003. „Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev“. V *Dobri zgledi vlečejo*, uredil Ivan Svetlik. Portorož: Zveza društev za kadrovsko dejavnost.
- Tracy, Brian. 2005. „Gospodar svojega časa podvojite svojo učinkovitost in pridobite dve uri časa na dan“. Ljubljana: Akademija Panta Rei, Uspeh.
- Treven, Sonja, Vojko Potočan, in Jure Kovač. 2005. *Premagovanje stresa*. GV založba.
- Tyrer, Peter J, in Dunja. Kalcic. 1987. *Kako živeti s stresom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ule, Mirjana. 2000. *Mladi v družbi novih tveganj in negotovosti*.
- „Umetna inteligenca zna s fotografije obraza prepoznati spolno usmerjenost“. 2017. Dnevnik. 2017. <https://www.dnevnik.si/1042784246>.
- Uzzaman, Anis. 2019. „10 technology trends that will impact our lives in 2020 Pegasus Tech Ventures“. *venturebeat.com*. 2019. <https://venturebeat.com/2019/12/30/10-technology-trends-that-will-impact-our-lives-in-2020/>.
- Vabšek, Stanislava. 2015. „Investicije poslovnih angelov – kakšne iščejo in kaj pričakujejo?“ 2015. <https://www.startup.si/sl-si/novica/investicije-poslovnih-angelov-kaksne-iscejo-in-kaj-pricakujejo->.
- Vičič, Nataša. 2015. „Analiza stresa na delovnem mestu kariernega svetovalca zaposlitve na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje – ZRSZ“. DOBA Fakulteta.
- Vila, A., in J. Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun, in J. Kovač. 1997a. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun, in Jure Kovač. 1997b. *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.

- Vodušek, Vladimir. 2020. „Črna statistika pandemije koronavirusa doma in po svetu“. 2020. <http://topnews.si/2020/03/28/crna-statistika-pandemije-koronavirusa-doma-in-po-svetu-s-koronavirusom-okuzenih-ze-vec-kot-pol-milijona-ljudi-po-svetu-stevilo-zrtev-bi-lahko-slo-v-milijone-vendar-je-to-se-vedno-veliko-manj-kot/?fbclid=IwAR0-uWt6v2ReDRYnEepr>.
- „Vpliv podjetništva na dosedanje življenje“. 2019. INNOvation sharing center. 2019. <https://www.mikrobiz.net/baza-znanja/iskalnik/categoryID=34>.
- WEF. 2016. „3 - the Future of Jobs“. *Growth Strategies*, št. 1106: 2–3. <https://doi.org/10.1177/1946756712473437>.
- Wikipedia. 2020. „Moški svetovni rekord v teku na 100 m“. Wikipedia. 2020. https://sl.wikipedia.org/wiki/Moški_svetovni_rekord_v_teku_na_100_m.
- Zagrajšek, Jasna. b. d. „8 preprostih navodil, kako določati in uresničiti cilje“. Dostopano 11. maj 2020. <https://aktivni.metropolitan.si/vitalni-v-poletje/vvp-nasveti/vodilo-do-uspeha-cilj/>.
- Zaloker, Urška. 2011. *Priročnik Ganoderma lucidum - Zdravje iz narave*. Ljubljana.
- Zaviršek Mikolič, Saša. 2013. „Stres na delovnem mestu“.
- ZRSZ. 2018. „Napovednik zaposlovanja“. Zavod republike Slovenije za zaposlovanje. 2018.
- . 2019. „Splošne kompetence“. Zavod republike Slovenije za zaposlovanje. 2019.
- . 2020. „Vprašalniki za samooceno kompetenc“. Zavod republike Slovenije za zaposlovanje. 2020. <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajZnam/SplosneKompetence/VprasanikiZaSamooocenoKompetenc/Default.aspx#details>.

PRILOGE

Priloga 1: Podjetniške predispozicije

Rezultat: Višji kot je vaš rezultat boljši ste!!!

0-25 točk

Odsvetoval bi vam (samostojno) podjetniško pot, saj bi za vas lahko to predstavljalo prevelik stres in spremembe v vašem družbenem življenju. A odločitev seveda sprejemate sami!

26-75 točk

Še vedno ste v dobrih okvirih a bi bilo priporočljivo da dobro premislite kako boste lahko izboljšali posamezne parametre. Vsekakor je v primeru da je vaš rezultat nižji, kot 51 dobro da pogledate kaj lahko naredite na področju obvladovanja časa in stresa ter odnosa z družino in prijatelji. Ko boste težave ki izhajajo iz teh odgovorov odpravili pa lotite še ostalih. Predvsem pa na novo ovrednotite odnos do denarja.

nad 76 točk

V kolikor je vaš rezultat višji od 76 in ste na vsa vprašanja odgovorili pošteno ste na dobri poti ko stopate na samostojno podjetniško pot. Čestitke in vso srečo na nadaljnji poti!

Priloga 2: Rezultati vaj o izrabi časa

Nižji kot je vaš rezultat boljši ste.

Vaja 24: Kakšna je moja izraba razpoložljivega časa?

Rezultat:

0–40 točk	V kolikor je vaš rezultat nižji od 40 in ste na vsa vprašanja odgovorili pošteno, svoj čas izrabljate IDEALNO.
41–80 točk	Solidno obvladujete čas.
nad 81 točk	Vsekakor je v primeru, da je vaš rezultat višji kot 81, vaša izraba časa alarmantna. Resnično začnite postopoma odpravljati tista področja, kjer ste ocenili trditve s 5 ali 4. Ko boste težave, ki izhajajo iz teh odgovorov odpravili, pa se lotite še tistih, ki ste jih označili s 3.

Vaja 25: Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog

Rezultat:

0–40 točk	Pomeni, da niste preveč nagnjeni k nujnosti in da znate svoje zadolžitve ustrezno razporediti. Verjetno vas sošolci (sodelavci) ocenjujejo kot preračunljive. Ampak vi se nič ne sekirajte. Korajžno naprej.
41–80 točk	Bolj kot ste bližje številu 80 bolj ste nagnjeni k nujnosti, vendar lahko svoje obnašanje hitro prilagodite če se osredotočite na tiste trditve, ki ste jih obkrožili s 5 ali 4.
nad 81 točk	Pomeni, da ste zelo močno nagnjeni k nujnosti in da boste morali resno delati na postavljanju prioritet in zmanjševanju gašenja požarov. Vsekakor pa tudi za vas velja, da morate delati na odpravi tistih dejavnosti, ki ste jih obkrožili s 5 ali 4.

Vaja 34: Tatovi časa

Rezultat:

0–40 točk	Čestitamo (če ste sami do sebi pošteno odgovorili!). Predstavljate vzgled vsakemu, ki bi rad izvedel, kako je potrebno ravnati s časom. Svoje tatove časa v celoti obvladate. Zato delite svoje izkušnje s sošolci (sodelavci).
41–80 točk	Poznate, kateri so ključni kradljivci časa, vendar imate še rezervo. Zato začnite postopoma enega po enega odpravljati iz svojega poslovnega življenja.
nad 81 točk	Ne planirate si časa in dopuščate, da vas drugi vodijo – živite torej brez plana. Tako ne morete pravilno voditi niti sebe niti drugih. Začnite sistematično izboljševati svojo izrabo časa če želite, da boste lahko bolj organizirani in tako dosegli več ciljev.

Vaja 41: Spremljanje napredka

Višji, ko je vaš skupni seštevek, boljši ste.

Posebno pozornost posvetite stvarim, ki ste jih ocenili z 1 ali 2. Dajte jih na prioriteto listo za izboljšanje. Podrobno jih razčlenite. Predstavljajo izziv za vaš prihodnji razvoj. Naenkrat ne zapisujte več kot treh področij. Šele ko boste ta področja izboljšali, vpišite nove in se ponovno testirajte ter izberite naslednja, ki bodo predmet izboljšanja.

Test lahko ponovite čez nekaj tednov, da ponovno preverite svoj napredek na posameznih področjih.

Priloga 3: Odgovori na vaje stres

Vaja 42: Kako pogosto sem v stresu

Nižji kot je vaš rezultat boljši ste.

Rezultat:

0–30 točk	V kolikor je vaš rezultat nižji od 30 in ste na vsa vprašanja odgovorili pošteno, ste skoraj brez stresa.
31–70 točk	V kolikor je vaš rezultat nad 41, vendar manj od 70 sicer imate stres, a še ni kritično. Kljub vsemu pa bodite pozorni na simptome.
nad 71 točk	Vsekakor je v primeru, da je vaš rezultat višji kot 71, pri vas stres že zelo prisoten. Resnično začnite postopoma odpravljati tista področja, kjer ste ocenili trditve s 5 ali 4. Ko boste težave, ki izhajajo iz teh odgovorov odpravili, pa se lotite še tistih, ki ste jih označili s 3.

Vaja 44: Način spoprijemanja s stresom

Vprašalnik vsebuje širok spekter različnih načinov spoprijemanja s stresom, med katerimi so tako funkcionalni kot tudi nefunkcionalni načini. Pet lestvic, ki merijo različne načine spoprijemanja, bi lahko uvrstili v načine, usmerjene na čustva. Pet lestvic meri načine, za katere lahko rečemo, da so osredotočeni na reševanje problema, poleg tega pa je še pet lestvic, ki merijo ostale strategije spoprijemanja (Pastirk idr. 2010).

1. Načini spoprijemanja, ki bi jih lahko opredelili kot usmerjene na problem, vsebujejo naslednjih pet lestvic:

1.1. Aktivno spoprijemanje: gre za proces, da aktivno pristopimo k problemu in ga poskušamo odstraniti ali vplivati nanj tako, da preprečimo njegove posledice (neposredno ukrepa v zvezi z reševanjem problema). Lestvica vključuje spodbudo k neposredni akciji, povečanje napora in poskuse spoprijemanja v stopnjah.

1.2. Načrtovanje: razmišljanje, kako bi se spoprijeli s stresorjem - oblikovanje strategije, razmišljanje o stopnjah, ki jih je treba izvršiti in kako najbolje obvladati problem - pojavi se med sekundarno oceno.

1.3. Prekinitev ostalih dejavnosti (omejevanje drugih aktivnosti): prenehanje ali izogibanje ostalim aktivnostim, zato da se lahko osredotočimo na neposredno grožnjo ali izziv.

1.4. Zadrževanje spontanega odziva (zadržanost, ang. restraint; se trudi, da ne ukrepa prehitro, kolikor dolgo se da ničesar ne naredi, čaka): posameznik čaka, dokler ni primeren trenutek za akcijo in šele takrat reagira. Strategija sodi k aktivnim strategijam, ker se posameznik aktivno spoprijema, vendar temelji na pasivnem vedenju, saj posameznik sprva počaka s svojim odzivom. Gre torej za včasih potreben in učinkovit način spoprijemanja.

1.5. Iskanje instrumentalne socialne podpore (instrumentalna podpora; poišče nasvet, vpraša, kaj so naredili drugi): iskanje nasveta, pomoči, informacij, da bi lažje rešili problem.

2. Načini spoprijemanja, ki bi jih lahko opredelili kot usmerjene na čustva, vsebujejo naslednjih pet lestvic:

2.1. Iskanje emocionalne socialne podpore (čustvena podpora, išče čustveno podporo pri bližnjih, išče razumevanje in simpatijo). Gre za pridobivanje moralne podpore, razumevanja in solidarnosti. Lahko je funkcionalna (posameznik pridobi na samozavesti in se vrne k reševanju problema), lahko tudi disfunkcionalna (zgolj kot sprostitev negativnih čustev).

2.2. Usmerjenost na sprostitev čustev (ventilacija emocij, čustveno odreagira, fizično, verbalno). Gre zgolj za težnjo, da sprostimo čustva, neodvisno od vrste problema. Včasih je to razmišljanje lahko funkcionalno (npr. po izgubi bližnje osebe si vzamemo čas za žalovanje in se tako prilagodimo na izgubo ter živimo naprej), lahko pa tudi nefunkcionalno (zlasti, če se predolgo osredotočamo na čustva in tako preprečujemo prilagoditev na stres; osredotočanje na stres lahko tudi odvrča od aktivnega spoprijemanja).

2.3. Vedenjska neaktivnost (vedenjska neudeležba, ang., behavioral disengagement; vrže puško v koruzo, opusti trud, da bi nekaj dosegel, čutim velik distress in ga tudi kažem navzven): zmanjšanje napora za aktivno spoprijemanje s stresorjem, opustitev prvotnih ciljev (zlasti takrat, ko se pričakujejo slabi izidi spoprijemanja).

2.4. Miselna neaktivnost (distrakcija, se zamoti in dela kaj drugega). Gre za najrazličnejše aktivnosti, s katerimi odvrnemo razmišljanje o problemu (npr. gledanje TV, spanje, sanjarjenje). Je nasprotna prekinitvi ostalih dejavnosti.

2.5. Pozitivna reinterpretacija in rast preokvirjanje (reframing; poskuša problem videti v drugačni luči, pogleda v pozitivni luči, izrabi situacijo za osebno rast): Gre za zmanjšanje stresa s pomočjo uravnavanja čustev, kar vodi k aktivnejšemu spoprijemanju s stresorjem.

3. Drugi načini spoprijemanja, vsebujejo naslednjih šest lestvic:

3.1. Zaničanje (dela se, kot da problema sploh ni, reče pri sebi, da to ni res, ne verjame, da se je nekaj zgodilo); lahko se pojavi pri primarni oceni in tako minimizira stres (na začetku), lahko pa povzroča dodatne probleme pri spoprijemanju. Mi ga bomo operacionalizirali kot zaničanje obstoja stresorja ali kot poskušanja obnašanja, kot da stresor ni resničen.

3.2. Sprejetje: je nasprotno zaničanju; gre za sprejemanje situacije (npr. raje nič ne naredi, da ne bi situacije še poslabšal, se trudi živeti s tem, kar je), če se pojavi pri primarni oceni (ko se moramo prilagoditi in sprejeti novo stanje), je funkcionalno. V kolikor pa se moramo s problemom spoprijeti (sekundarna ocena), je sprejemanje nefunkcionalno. V splošnem sprejetje velja za nefunkcionalen način spoprijemanja.

3.3. Usmerjenost v vero: pomembna za veliko ljudi (vera lahko nudi čustveno podporo, služi kot spodbuda za pozitivno reinterpretacijo in rast ali pa kot taktika aktivnega spoprijemanja, npr. več molim, ko imam probleme, verujem in se zaupam bogu).

3.4. Uporaba drog: zatekanje k uporabi raznih substanc (alkohol, droge, cigarete), namesto da bi se aktivno spoprijeli s problemom.

3.5. Humor: gledanje na situacijo z bolj vedrega gledišča; šaljenje na račun situacije ipd.

3.6. Samozaničevanje (samoočrnjevanje): se kritizira, se počuti krivega za to, kar se je zgodilo.

Tega vprašalnika ne moremo tolmačiti enoznačno. Včasih je lahko rezultat 1 dober. Včasih pa slab. Zato je potrebno vsak par trditev analizirati ločeno.

Priloga 4: Poročila, računovodski izkazi in kazalniki

POROČILA

V skladu z ZGD-1, so vse gospodarske družbe v Sloveniji dolžne pripraviti **letno poročilo** in ga posredovati Agenciji za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPEŠ). Letno poročilo podjetja sestavljata **poslovno in računovodsko poročilo**. Poslovno poročilo vsebuje podatke in pojasnila o premoženjsko-finančnemu stanju, o razvoju in izidih poslovanja, oceno možnosti prihodnjega razvoja in podatke o lastnih delnicah oziroma deležih. Podlaga za sestavo poslovnega poročila je računovodsko poročilo, ki vsebuje računovodske podatke in informacije ter njihove ocene in razlage. Računovodsko poročilo je sestavljeno iz računovodskih izkazov: bilanca stanja oziroma izkaz stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida oziroma izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala ter priloge s pojasnili k izkazom (Šuštar 2009). Bilanca stanja in izkaz uspeha sta najpomembnejša izkaza, ki se prikazujeta v javnih bazah (Replika b. d.) (Mayr in Kamenšek, b. d.).

Za potrebe pričujoče knjige se je avtor osredotočil samo na dva temeljna računovodska izkaza, na bilanco stanja in izkaz poslovnega izida, ter kazalnike izračunane iz posameznih postavk v teh dveh izkazih.

BILANCA STANJA

Bilanca stanja oziroma **izkaz stanja** je temeljni računovodski izkaz, ki je sestavljen iz dveh medsebojno uravnoteženih strani: aktiva, kjer so sredstva, in pasiva, kjer so obveznosti do virov sredstev (Mayr & Kamenšek, b.l.). Bilanca je statičen računovodski izkaz, kar pomeni, da so postavke prikazane na določen dan. Pove nam, kolikšna so sredstva, tj. premoženje, s katerim razpolaga podjetje, ter kakšne in kolikšne so obveznosti do virov sredstev, tj. viri financiranja, s katerimi podjetje financira premoženje. Kaže nam torej finančni položaj podjetja na določen dan (Šuštar 2009).

Sredstva izkazujejo stanje premoženja podjetja in so razvrščena na podlagi različnih meril, npr. njihova vloga v poslovnem procesu, njihova ročnost itd. (Mayr & Kamenšek, b.l.). V bilanci stanja so sredstva deljena na dolgoročna, ki postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke v obdobju, daljšem od enega leta; in kratkoročna sredstva, ki se v poslovnem procesu porabijo v obdobju, krajšem od enega leta; ter kratkoročne aktivne časovne razmejitve. Sredstva so razporejena na podlagi likvidnosti, in sicer so najprej prikazana najmanj likvidna sredstva, na koncu pa so prikazana sredstva, ki so najbolj likvidna (Šuštar 2009).

Med **dolgoročna sredstva** uvrščamo (Šuštar 2009):

- neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve,
- opredmetena osnovna sredstva,
- dolgoročne finančne naložbe in
- odločene terjatve za davek.

Med **kratkoročna sredstva** uvrščamo (Šuštar 2009):

- sredstva za prodajo,
- zaloge,
- kratkoročne finančne naložbe,
- kratkoročne poslovne terjatve in
- denarna sredstva.

Obveznosti do virov sredstev izkazujejo vire financiranja sredstev oziroma premoženja podjetja. Viri financiranja so lahko lastni ali tuji kapital, oz. lastni ali tuji dolgovi. Deljeni so glede na ročnost in vsebino. Dolgoročni viri so tisti, katerih rok zapadlosti je daljši od enega leta (kapital, dolgoročne rezervacije in dolgoročne obveznosti), kratkoročni viri pa tisti, katerih rok zapadlosti ni daljši od enega leta (kratkoročne obveznosti do dobaviteljev in kratkoročne finančne obveznosti ter kratkoročne pasivne časovne razmejitve (Mayr & Kamenšek, b.l.)).

Kapital predstavlja vir financiranja, ki je trajen in so ga v podjetje vložili lastniki ali pa se je generiral iz uspešnega poslovanja podjetja. Med kapital uvrščamo (Šuštar 2009):

- vpoklicani kapital,
- kapitalske rezerve,
- rezerve iz dobička,
- presežek iz prevrednotenja,
- preneseni čisti poslovni izid in
- čisti poslovni izid poslovnega leta.

Pod **obveznosti** uvrščamo rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve, dolgoročne obveznosti, kratkoročne obveznosti in kratkoročne pasivne časovne razmejitve (Šuštar 2009).

Pasivne časovne razmejitve predstavljajo obveznosti, ki so nastale na podlagi odloženih vračunanih stroškov in odloženih prihodkov, omogočajo pa enakomernejše izkazovanje stroškov in odhodkov ter posledično poslovnega izida v posameznih obdobjih (Šuštar, 2009).

Med **dolgoročne obveznosti** uvrščamo (Šuštar 2009):

- dolgoročne finančne obveznosti,
- dolgoročne finančne obveznosti in
- odložene obveznosti za davek.

Med **kratkoročne obveznosti** uvrščamo (Šuštar 2009):

- obveznosti, vključene v skupine za odtujitev,
- kratkoročne finančne obveznosti in
- kratkoročne poslovne obveznosti.

S primerjavo posameznih kategorij v bilanci stanja lahko izračunamo različne kazalnike, npr. kazalnike financiranja (struktura pasive) ali kazalnike investiranja (struktura aktive) (Mayr & Kamenšek, b.l.). Izračunani kazalniki za več zaporednih let nam dajo vpogled v dinamiko poslovanja podjetja v preteklosti, na podlagi tega pa lahko ocenimo in napovemo tudi kakšno bo poslovanje podjetja v prihodnosti.

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje rezultate poslovanja v določenem časovnem obdobju. V izkazu poslovnega izida podjetje prikazuje ustvarjene prihodke, nastale odhodke in dosežen rezultat poslovanja (dobiček ali izguba), ki je razlika prvih dveh kategorij (Mayr & Kamenšek, b.l.). Izkaz poslovnega izida je dinamičen računovodski izkaz, kar pomeni, da so v njem predstavljene postavke vsota več poslovnih dogodkov, ki so se zgodili v določenem časovnem obdobju in ne v določenem trenutku (Šuštar 2009).

Prihodki nastanejo s povečanjem gospodarskih koristi v določenem časovnem obdobju, in sicer v obliki povečanja sredstev ali zmanjšanja dolgov. Delimo jih na (Šuštar 2009):

- redne prihodke – normalni prihodki pri poslovanju (poslovni prihodki in finančni prihodki) in
- druge prihodke.

Odhodki nastanejo z zmanjšanjem gospodarskih koristi v določenem časovnem obdobju, in sicer v obliki zmanjšanja sredstev ali povečanja dolgov. Delimo jih na (Šuštar 2009):

- redne odhodke – posledica normalnih pojavov pri poslovanju (poslovni odhodki in finančni odhodki) in
- druge odhodke.

Razliko med prihodki in odhodki določenega časovnega obdobja predstavlja **poslovni izid**. Ugotavlja se na podlagi ustvarjanja poslovnih učinkov, na podlagi zaračunane prodaje ali na podlagi plačane prodaje v določenem časovnem obdobju. Temeljne vrste poslovnega izida so (Šuštar 2009):

- poslovni izid (dobiček ali izguba) iz prodaje,
- poslovni izid (dobiček ali izguba) iz celotnega delovanja,
- poslovni izid (dobiček ali izguba) iz rednega delovanja,
- celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba) in
- čisti poslovni izid (čisti dobiček ali čista izguba).

S primerjavo posameznih kategorij v izkazu poslovnega izida merimo gospodarnost poslovanja (Mayr & Kamenšek, b.l.). Izračunani kazalniki gospodarnosti za več zaporednih let nam dajo vpogled v dinamiko poslovanja podjetja v preteklosti.

POVEZAVA BILANCE STANJA IN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida sta medsebojno povezana na več načinov, spodaj so opisani nekateri (Mayr & Kamenšek, b.l.):

- Poslovni izid, dobiček ali izguba, se neposredno izrazi na povečanju oziroma zmanjšanju sredstev (če ima podjetje dobiček, se bodo sredstva oziroma denar povečala; če ima podjetje izgubo, se bodo sredstva oziroma denar zmanjšala).
- Dobitek ali izguba pripada lastnikom, kar pomeni, da je poslovni izid prirast ali zmanjšanje kapitala, ta pa je posledica delovanja podjetja.
- Izdatki, ki so prikazani v izkazu poslovnega izida, so potrebni za pridobitev prvin poslovnega procesa: delovna sredstva, zaloge materiala/blaga, delo, storitve (na strani bilance stanja takrat nastane sprememba, npr. povečanje osnovnih sredstev, zalog).
- Stroški nastanejo, ko podjetje porabi posamezno prvino poslovnega procesa: material, dan v proizvodnjo, proizvodnja na strojih ipd. (na strani bilance stanja takrat nastane sprememba, npr. zmanjšanje vrednosti osnovnih sredstev (amortizacija), zmanjšanje zalog materiala, povečanje zalog proizvodov).
- Odhodki, ki so enaki stroškom v prodanih učinkih, nastanejo, ko proizvod oziroma storitev izročimo kupcu (na strani bilance stanja takrat nastane sprememba, npr. zmanjšanje zalog proizvodov/blaga).
- Prihodek nastane takrat, ko kupec kupi proizvod oziroma storitev podjetja (na strani bilance stanja takrat nastane sprememba, npr. povečanje terjatev do kupcev).
- Prejemki nastanejo, ko podjetje prejme poplačila s strani kupcev (na strani bilance stanja takrat nastane sprememba, npr. zmanjšanje terjatev do kupcev in povečanje denarja).

Zavedati se je torej potrebno, da je vsaka postavka v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida povezana z drugimi in vpliva na celotno poslovanje podjetja.

Pri oblikovanju posameznih oblik premoženja ne gre za nič drugega kot za čas od preoblikovanja denarja v različne oblike prvin poslovnega procesa, ki se s porabo in preoblikovanjem v učinke realizirajo na trgu in se praviloma preko terjatev ponovno preoblikujejo v denar. Za podjetje je boljše, če je čas obrata denarja do denarja čim krajši, saj to pomeni visoko likvidnost. Prav tako je za podjetje boljše, če ima čim manj sredstev, saj to pomeni, da potrebuje manj virov financiranja, ki zahtevajo poplačilo (npr. obresti, dividende), posledično lahko pridobi cenejše vire financiranja. Podjetje mora stremeti k temu, da nima preveč sredstev in da so le-ta kupljena racionalno, saj vse to vpliva na obseg sredstev, na stroške poslovanja in posledično preko virov financiranja tudi na izid iz financiranja ter na višino dobička, ki vpliva na kapital⁴³ (Mayr, 2003).

S primerjavo posameznih kategorij bilance stanja in izkaza poslovnega izida lahko izračunamo različne kazalnike, npr. kazalnike financiranja, investiranja, dohodkovnosti, donosnosti, gospodarnosti, obračanja (Mayr & Kamenšek, b.l.).

KAZALNIKI

V nadaljevanju so predstavljeni tisti kazalniki, ki jih je avtor izbral kot relevantne za potrebe finančne analize poslovanja igralniških podjetij v obdobju 2004–2017.

ŠTEVILO ZAPOSLENIH

⁴³ Mayr, B. (2003). *Uvod v računovodsko poročanje in proučevanje*. Ptuj: Visoka šola za podjetništvo Piran

V pričujoči knjigi je avtor kot število zaposlenih uporabil podatek, ki je javno dostopen na portalu Ajpes oziroma na portalu Bisnode, in sicer povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur. V primeru, da tega podatka ni bilo na voljo, se je upoštevalo število zaposlenih na dan 31.12., kar je ustrezno omenjeno pri vsakem posameznem primeru.

DODANA VREDNOST

Kazalnik dodane vrednosti je temeljno merilo gospodarske aktivnosti in uspeha in nam kaže vrednost, ki jo je podjetje na novo ustvarilo v enem letu. Za podjetje je dobro, da je vrednost kazalnika čim višja. Negativna vrednost kazalnika kaže na slabo gospodarnost v podjetju, saj kaže na to, da podjetje svojih proizvodov/storitev ni uspelo prodati niti po vrednosti stroškov in odhodkov, ki jih je generiralo⁴⁴ http://www.bizi.si/informacije/pomoc/#D9_3.

IZRAČUN:

Dodana vrednost = kosmati donos od poslovanja – stroški blaga, materiala in storitev – drugi poslovni odhodki

DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENCA

Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenca nam kaže vrednost, ki jo je zaposlenec v podjetju na novo ustvaril v enem letu. Višja, kot je vrednost kazalnika, boljše je za podjetje, saj to kaže na večjo kakovost poslovnih učinkov (proizvodov in/ali storitev) (http://www.bizi.si/informacije/pomoc/#D9_3).

IZRAČUN:

Dodana vrednost na zaposlenca = dodana vrednost/povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur

EBIT MARŽA

EBIT marža oziroma marža iz poslovanja nam kaže poslovno uspešnost in dobičkonosnost. Kaže, kolikšen je dejanski strošek poslovanja na operativni ravni in nam pokaže delež prihodkov, ki ga je podjetje uspelo obdržati po tem, ko so se odšteli vsi stroški, povezani s poslovanjem. Za podjetje je boljše, da je vrednost kazalnika čim višja. Ker je kazalnik relativen, izražen v %, je s tem izločena velikost podjetja, kar daje možnost primerjave z drugimi podjetji v panogi. Negativna vrednost kazalnika kaže na to, da je podjetje realiziralo izgubo iz poslovanja⁴⁵ (<http://www.financnislovar.com/definicije/ebit-marza-iz-poslovanja.html>).

IZRAČUN

EBIT marža = dobiček iz poslovanja (EBIT)/čisti poslovni prihodki

EBITDA MARŽA

EBITDA marža nam tako kot EBIT marža kaže poslovno uspešnost in dobičkonosnost. Kaže delež prihodkov, ki ga je podjetju uspelo obdržati po tem, ko so se odšteli vsi stroški, povezani s poslovanjem, razen strošek amortizacije. Za podjetje je boljše, da je vrednost kazalnika čim višja. Ker je kazalnik relativen, izražen v %, je s tem izločena velikost podjetja, kar daje možnost primerjave z drugimi podjetji v panogi. Negativna vrednost kazalnika kaže na to, da je podjetje realiziralo izgubo

⁴⁴ Pomoč poslovni asistent bizi.si. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani http://www.bizi.si/informacije/pomoc/#D9_3.

⁴⁵ Marža iz poslovanja – EBIT marža. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://www.financnislovar.com/definicije/ebit-marza-iz-poslovanja.html>

iz poslovanja, pri čemer niso bili upoštevani davki, obresti in amortizacija⁴⁶ (<http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda-marza.html>).

IZRAČUN:

EBITDA marža = izid pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBITDA)/čisti poslovni prihodki

NETO MARŽA

Neto marža ali profitna marža nam prav tako kaže uspešnost podjetja. Kaže delež prihodkov, ki ga je podjetju uspelo obdržati po tem, ko so se odšteli vsi odhodki, vključno s plačanimi davki. Neto maržo lahko uporabimo tudi kot indikator kakovosti cenovne politike ter uspešnosti obvladovanja stroškov. Za podjetje je boljše, da je vrednost kazalnika čim višja. Ker je kazalnik relativen, izražen v %, je s tem izločena velikost podjetja, kar daje možnost primerjave z drugimi podjetji v panogi. Negativna vrednost kazalnika kaže na to, da je podjetje v danem obračunskem obdobju realiziralo izgubo⁴⁷ (<http://www.financnislovar.com/definicije/neto-marza.html>).

IZRAČUN:

Neto marža = čisti poslovni izid obračunskega obdobja/čisti prihodki od prodaje

KAZALNIKI DONOSNOSTI

Kazalniki donosnosti nam kažejo, kako uspešno je podjetje pri uporabi sredstev glede na donos, h kateremu so pripomogla⁴⁸ (<http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-dobickonosnosti.html>). Kazalniki donosnosti so razmerja med statičnimi postavkami iz bilance stanja (stanje na dan) in dinamičnimi postavkami iz izkaza poslovnega izida (podatki za določeno obdobje), zaradi česar moramo pri izračunih upoštevati povprečno stanje statičnih postavk.

DONOSNOST KAPITALA (ROE)

Donosnost kapitala nam kaže, koliko denarnih enot čistega dobička je bilo ustvarjenih z eno denarno enoto vloženega kapitala. Kaže nam uspešnost posloводства podjetja pri upravljanju s premoženjem lastnikov. Ker je kazalnik relativen, izražen kot delež, je s tem izločena velikost podjetja, kar daje možnost primerjave z drugimi podjetji v panogi. Negativna vrednost kazalnika kaže na to, da je podjetje v danem obračunskem obdobju realiziralo izgubo. Večja vrednost kazalnika sicer kaže na boljše poslovno uspešnost podjetja, a lahko nakazuje tudi na večje tveganje zaradi velikega zadolževanja⁴⁹ (http://www.bizi.si/informacije/pomoc/#D9_3 in <http://www.antera.si/kazalniki-donosnosti/>).

IZRAČUN:

Donosnost kapitala (ROE) = čisti poslovni izid obračunskega obdobja/((kapital tekočega leta/kapital preteklega leta)/2)

DONOSNOST SREDSTEV (ROA)

Donosnost sredstev nam kaže, koliko denarnih enot čistega dobička je bilo ustvarjenih z eno denarno enoto sredstev. Kaže nam uspešnost posloводства podjetja pri upravljanju s sredstvi

⁴⁶ EBITDA marža. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda-marza.html>

⁴⁷ Neto marža. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://www.financnislovar.com/definicije/neto-marza.html>

⁴⁸ (A&P) Kazalniki dobičkonosnosti. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-dobickonosnosti.html>

⁴⁹ Kazalniki donosnosti. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://www.antera.si/kazalniki-donosnosti/>

podjetja. Ker je kazalnik relativen, izražen kot delež, je s tem izločena velikost podjetja, kar daje možnost primerjave z drugimi podjetji v panogi. Negativna vrednost kazalnika kaže na to, da je podjetje v danem obračunskem obdobju realiziralo izgubo. Za podjetje je boljše, če je vrednost kazalnika čim višja (http://www.bizi.si/informacije/pomoc/#D9_3 in <http://www.antera.si/kazalniki-donosnosti/>).

IZRAČUN:

Donosnost sredstev (ROA) = čisti poslovni izid obračunskega obdobja / ((sredstva tekočega leta / sredstva preteklega leta) / 2)

KAZALNIK GOSPODARNOSTI POSLOVANJA

Kazalniki gospodarnosti poslovanja nam kažejo učinkovitost in uspešnost podjetja pri porabi sredstev in so pomembni pri presojanju kvalitete poslovanja⁵⁰ (<http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-gospodarnosti.html>).

GOSPODARNOST POSLOVANJA

Kazalnik gospodarnost poslovanja nam kaže razmerje med ustvarjenimi prihodki in povzročenimi odhodki iz poslovanja. Za podjetje je boljše, če je vrednost kazalnika čim višja in večja od 100 %, vrednost manjša od 100 % namreč nakazuje na negativen rezultat iz poslovanja oziroma na to, da je imelo podjetje več odhodkov kot prihodkov⁵¹ (http://www.bizi.si/informacije/pomoc/#D9_3 in http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_kazalniki.htm).

IZRAČUN:

Gospodarnost poslovanja = poslovni prihodki / poslovni odhodki

KAZALNIKI LIKVIDNOSTI

Kazalniki likvidnosti nam kažejo plačilno sposobnost podjetja za pretekla obdobja, kot tudi nakazujejo plačilno sposobnost podjetja v prihodnosti.

KRATKOROČNI KOEFICIENT LIKVIDNOSTI

Kratkoročni koeficient likvidnosti nam na hiter in preprost način kaže sposobnost podjetja poravnati svoje tekoče kratkoročne obveznosti. Koeficient nam kaže, ali je podjetje svoje tekoče kratkoročne obveznosti sposobno poplačati s kratkoročnimi sredstvi. Za podjetje je boljše, če je vrednost kazalnika čim višja in večja od 1, saj to kaže, da je podjetje bolj likvidno in bo s kratkoročnimi sredstvi zmožno poplačati svoje kratkoročne obveznosti, ko le-te zapadejo v plačilo. Vrednost kazalnika manjša od 1 pa nakazuje na to, da podjetje nima dovolj hitro unovčljivih resursov za tekočo poravnavo svojih obveznosti⁵² (http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_kazalniki.htm in <http://www.financnislovar.com/definicije/kratkorocni-koeficient-kazalnik.html>).

IZRAČUN:

Kratkoročni koeficient likvidnosti = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti

NETO OBRATNI KAPITAL

⁵⁰ (A&P) Kazalniki gospodarnosti. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-gospodarnosti.html>

⁵¹ Boniteta – kazalniki. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_kazalniki.htm

⁵² Kratkoročni koeficient. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://www.financnislovar.com/definicije/kratkorocni-koeficient-kazalnik.html>

Obratni kapital nam kaže tekoče upravljanje premoženja podjetja, natančneje kratkoročnih sredstev. Obvladovanje obratnega kapitala je pomembno z vidika zagotavljanja plačilne sposobnosti podjetja in vpliva na stroške financiranja. Višina, sestava in krogotok obratnega kapitala se razlikujeta med podjetji, odvisno od dejavnosti, trgov delovanja, proizvodnih procesov ipd. Za podjetje je dobro, če je čas vezave obratnega kapitala v poslovnem procesu čim krajši. To lahko doseže preko skrajševanja krogotoka denarja vezanega v poslovnem procesu: hitro unovčevanje terjatev in pospeševanje obrata zalog, hitro obračanje denarja vezanega v terjatvah in zalogah ter podaljševanje plačilnih rokov pri dobaviteljih, kar vpliva na daljše financiranje terjatev in zalog z obveznostmi do dobaviteljev. Za podjetje je dobro, da je obratni kapital negativen, kar pomeni, da podjetje z obveznostmi do dobaviteljev financira celotne zaloge, terjatve do kupcev, pa tudi del stalnih sredstev. Pozitiven obratni kapital pa pomeni, da podjetje potrebuje dodatne vire za financiranje zalog in terjatev⁵³ (<https://www.finance.si/8843745?cookietime=1534398453>).

IZRAČUN:

Neto obratni kapital = kratkoročna sredstva – kratkoročne poslovne obveznosti

KAZALNIKI OBRAČANJA IN DNEVI VEZAVE⁵⁴ (<http://www.e-podjetnik.org/ra269unovodstvo-in-finance/kazalniki-obracanja>)

Kazalniki obračanja in dnevi vezave nam kažejo kvaliteto poslovanja oziroma kako učinkovito je podjetje pri poslovanju s sredstvi: hitreje kot je obračanje, manj sredstev je vezanih, večja je likvidnost podjetja. Kazalniki obračanja so razmerja med statičnimi postavkami iz bilance stanja (stanje na dan) in dinamičnimi postavkami iz izkaza poslovnega izida (podatki za določeno obdobje), zaradi česar moramo pri izračunih upoštevati povprečno stanje statičnih postavk.

ZALOGE

Koeficient obračanja zalog nam kaže število obratov zalog v obdobju. Za podjetje je dobro, da je koeficient obračanja zalog čim višji, saj to kaže na dobro poslovanje z zalogami in hitro kroženje zalog (vrednost kazalnika dnevi vezave zalog je ustrezno nižja), kar vpliva tudi na denarne tokove.

IZRAČUN:

Koeficient obračanja zalog = čisti prihodki od prodaje / ((zaloge tekočega leta / zaloge preteklega leta) / 2)

Dnevi vezave zalog = število dni (npr. 365) / koeficient obračanja zalog

TERJATVE

Koeficient obračanja terjatev nam kaže število obratov terjatev v obdobju. Za podjetje je dobro, da je koeficient obračanja terjatev čim višji, saj to kaže na dobro politiko upravljanja s terjatvami do kupcev in na hitro kroženje terjatev (vrednost kazalnika dnevi vezave terjatev je ustrezno nižja), kar vpliva tudi na denarne tokove.

Za potrebe pričujoče knjige se je avtor osredotočil na kratkoročne poslovne terjatve oziroma kratkoročne terjatve do kupcev.

IZRAČUN:

Koeficient obračanja terjatev = čisti prihodki od prodaje / ((terjatve tekočega leta / terjatve preteklega leta) / 2)

⁵³ Obratni kapital vpliva na zadolženost podjetja. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <https://www.finance.si/8843745?cookietime=1534398453>

⁵⁴ Kazalniki obračanja. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://www.e-podjetnik.org/ra269unovodstvo-in-finance/kazalniki-obracanja>

Dnevi vezave terjatev = število dni (npr. 365)/koeficient obračanja terjatev

OBVEZNOSTI

Koeficient obračanja obveznosti nam kaže število obratov obveznosti v obdobju. Za podjetje je dobro, da je koeficient obračanja obveznosti čim nižji, saj to kaže, da se je podjetju uspelo dogovoriti za dobre pogoje za poravnavo svojih obveznosti, in da je kroženje obveznosti počasnejše (vrednost kazalnika dnevi vezave obveznosti je ustrezno višja), kar vpliva tudi na denarne tokove. Za potrebe pričujoče knjige se je avtor osredotočil na kratkoročne poslovne obveznosti oziroma kratkoročne obveznosti do dobaviteljev.

IZRAČUN:

Koeficient obračanja obveznosti = nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala/((obveznosti tekočega leta/obveznosti preteklega leta)/2)

Dnevi vezave obveznosti = število dni (npr. 365)/koeficient obračanja obveznosti

KAZALNIKI FINANCIRANJA IN ZADOLŽENOSTI

Kazalniki financiranja in zadolženosti nam kažejo strukturo oziroma kakovost financiranja podjetja⁵⁵ (<http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-financiranja.html>).

STOPNJA LASTNIŠKOSTI FINANCIRANJA

Stopnja lastniškosti financiranja nam kaže, kolikšen delež predstavlja kapital v celotnih obveznostih do virov sredstev oziroma v kolikšni meri se podjetje financira s kapitalom. Vrednost kazalnika 100 % pomeni, da so vsa sredstva podjetja financirana s kapitalom in podjetje nima dolgov, vrednost kazalnika 0 % pa pomeni, da so vsa sredstva financirana z dolgovi. Za podjetje je dobro, da je vrednost tega kazalnika nekje vmes. Tuji viri so sicer navadno cenejši in je zato financiranje z dolgom gospodarnejše, a to predstavlja večjo izpostavljenost tveganjem pri poslovanju. Financiranje s kapitalom sicer zmanjšuje poslovno tveganje, a v primeru da lastniki zahtevajo visok donos, so lahko pristojnosti posloводства preveč omejene⁵⁶ (http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_izracuni_financiranja.htm in <http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-financiranja.html>).

IZRAČUN:

Stopnja lastniškosti financiranja = kapital/obvesti do virov sredstev

SERVISIRANJE DOLGA

Kazalnik servisiranje dolga nam kaže, ali je podjetje z ustvarjenim denarnim tokom sposobno pokrivati odhodke. Za podjetje je dobro, da je vrednost kazalnika čim višja, saj to pomeni, da so tekoče obveznosti v večji meri pokrite z ustvarjenim denarnim tokom iz samega poslovanja. Vrednost kazalnika več kot 1 kaže na to, da podjetje z ustvarjenim denarnim tokom pokrije celotne odhodke in ni potrebe po dodatnem financiranju, vrednost kazalnika manj kot 1 pa kaže na potrebo po dodatnem financiranju za pokrivanje celotnih odhodkov. Negativna vrednost kazalnika kaže na to,

⁵⁵ (A&P) Kazalniki financiranja. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-financiranja.html>

⁵⁶ Kazalniki stanja financiranja (vlaganja). Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_izracuni_financiranja.htm

da podjetje posluje z negativnim denarnim tokom, kar na dolgi rok predstavlja ogroženost poslovanja⁵⁷ (https://bonitete.bisnode.si/bonitetece/files/metodologija_si_si.pdf).

IZRAČUN:

Servisiranje dolga = (čisti poslovni izid obračunskega obdobja + odpisi vrednosti)/celotni odhodki

KREDITNA IZPOSTAVLJENOST IZ POSLOVANJA

Kazalnik kreditna izpostavljenost iz poslovanja nam kaže razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in poslovnimi prihodki in govori o disciplini kupcev oziroma o politiki poslovanja podjetja glede odlokov plačil kupcev. Za podjetje je dobro, da je vrednost kazalnika čim nižja, saj to pomeni, da je podjetje manj kreditno izpostavljeno do svojih kupcev/strank. Vrednosti kazalnika pa se močno razlikujejo med podjetji, predvsem z vidika dejavnosti in plačilnih pogojev, ki veljajo v posamezni panogi (https://bonitete.bisnode.si/bonitetece/files/metodologija_si_si.pdf). Kazalnik kaže razmerje med statično postavko iz bilance stanja (stanje na dan) in dinamično postavko iz izkaza poslovnega izida (podatki za določeno obdobje), zaradi česar moramo pri izračunu upoštevati povprečno stanje statične postavke.

IZRAČUN:

Kreditna izpostavljenost iz poslovanja = ((kratkoročne poslovne terjatve tekočega leta + kratkoročne poslovne terjatve preteklega leta)/2)/poslovni prihodki

NETO DOLG

Neto dolg nam kaže splošno zadolženost podjetja in sposobnost podjetja poravnati vse svoje finančne dolgov, če bi le-ti v trenutku zapadli v plačilo. Beseda »neto« pomeni, da se od finančnih dolgov odštejejo denar, poleg tega pa se lahko odštejejo tudi druga likvidna sredstva (npr. kratkoročne finančne naložbe). Razlog odštevanja je v tem, da lahko družba v primeru nepričakovanih dogodkov svoja denarna sredstva izkoristi za takojšnje poplačilo finančnih dolgov. Vrednost kazalnika je lahko tudi negativna, in sicer v primeru, ko ima podjetje več denarnih sredstev in/ali drugih likvidnih finančnih sredstev kot finančnih dolgov. Za podjetje je dobro, da je vrednost neto dolga čim nižja, saj to pomeni, da je podjetje manj zadolženo⁵⁸ (<http://www.financnislovar.com/definicije/neto-dolg.html>). Kazalnik kaže razmerje med statično postavko iz bilance stanja (stanje na dan) in dinamično postavko iz izkaza poslovnega izida (podatki za določeno obdobje), zaradi česar moramo pri izračunu upoštevati povprečno stanje statične postavke.

IZRAČUN:

Neto dolg = dolgoročne finančne obveznosti + kratkoročne finančne obveznosti – denarna sredstva – kratkoročne finančne naložbe

NETO DOLG na EBITDA

Neto dolg/EBITDA nam kaže zmožnost podjetja poravnati svoje finančne obveznosti v prihodnosti ob predpostavki, da podjetje ohrani isti obseg poslovanja in dobička. Za podjetje je dobro, da je vrednost kazalnika čim nižja, saj to kaže na večjo sposobnost podjetja odplačevati dolgov in pomeni manjšo mero tveganja za vlagatelje oziroma kreditodajalce. V povprečju naj bi obstajala velika verjetnost, da bo podjetje v prihodnosti težko poravnalo svoje finančne obveznosti ter hkrati ne bo zmožno pridobivati novih finančnih virov potrebnih za rast in razvoj podjetja, če je vrednost kazalnika

⁵⁷ Metodologija, Bonitete.si. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani https://bonitete.bisnode.si/bonitetece/files/metodologija_si_si.pdf

⁵⁸ Neto dolg. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://www.financnislovar.com/definicije/neto-dolg.html>

več kot 4 ali 5. Vseeno je pri interpretaciji vrednosti kazalnika potrebno upoštevati značilnosti panoge⁵⁹ (<http://www.financnislovar.com/definicije/neto-dolg-ebitda.html>).

IZRAČUN:

Neto dolg na EBITDA = $\text{neto dolg} / \text{EBITDA}$

KAZALNIKI POKRITOSTI

Kazalniki pokritosti nam kažejo kvaliteto financiranja oziroma pokritost posameznih sredstev z ustreznimi viri financiranja⁶⁰ (<http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-pokritosti.html>).

DOLGOROČNA POKRITOST DOLGOROČNIH SREDSTEV

Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev nam kaže, v kolikšni meri so dolgoročna sredstva financirana z dolgoročnimi viri, kapitalom in drugimi dolgoročnimi viri. Za podjetje je dobro, da je vrednost kazalnika večja od 100 %, kar pomeni, da so z dolgoročnimi viri financirana vsa dolgoročna sredstva in del kratkoročnih, kar kaže na dobro likvidnost podjetja. Če je vrednost kazalnika manjša od 100 %, so dolgoročna sredstva v določeni višini financirana s kratkoročnimi sredstvi, kar kaže na neugodno financiranje in podkapitaliziranost podjetja. V primeru nizkih vrednosti kazalnika se lahko pojavijo težave z likvidnostjo, izgube ali celo propad podjetja (<http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-pokritosti.html>).

IZRAČUN:

Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev = $(\text{kapital} + \text{dolgoročni dolgovi} + \text{dolgoročne PČR}) / \text{dolgoročna sredstva}$

⁵⁹ Neto dolg na EBITDA. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://www.financnislovar.com/definicije/neto-dolg-ebitda.html>

⁶⁰ (A&P) Kazalniki pokritosti. Pridobljeno dne 13. avgusta 2018 s spletne strani <http://daisydoren.blogspot.com/2011/07/kazalniki-pokritosti.html>



**"LJUDI NE MOREMO NAUČITI NIČESAR;
LAHKO JIM LE POMAGAMO DA TO
ODKRIJEJO V SEBI."**

GALILEO GALILEI



CENA 20,00 EUR

dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje