



Program splošnega neformalnega izobraževanja odraslih

## **ZNAM KOMUNICIRATI NA DLEOVNEM MESTU**

interno gradivo



**Avtorica: mag. Barbara Grintal, univ. dipl. org.**

**Ljubljana, januar 2013**

### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## KAZALO VSEBINE

1	JAVNA PODOBA IN NASTOPANJE .....	4
1.1	Nekaj osnovnih pravil komuniciranja .....	4
1.2	Retorika .....	6
1.3	Javni nastop .....	6
1.4	Bodite naravni .....	7
1.5	Prvi vtis .....	8
1.6	Nasmešek .....	9
1.7	Moč izgovorjene besede .....	9
1.8	Čustva in govor .....	10
1.9	Pomen priprave na nastop .....	10
1.10	Načrt nastopa .....	11
2	MEDSEBOJNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU .....	33
2.1	Čustva .....	33
2.2	Osebnostne lastnosti .....	35
2.3	Poslušanje .....	38
2.4	Samozavest .....	40
3	DELO V TIMU .....	41
3.1	Značilnosti timskega dela .....	43
3.2	Vloge v timu .....	44
3.3	Vodja tima .....	47
3.4	Motiviranje v timu .....	48
4	REŠEVANJE KONFLIKTOV .....	48
4.1	Pozitivne in negativne posledice konflikta .....	50
4.2	Odzivi na konflikt .....	51
5	USTNA IN PISNA PREDSTAVITEV .....	58
5.1	Ustna predstavitev .....	58
5.2	Pisna predstavitev .....	68
6	ZAPOSILITEV .....	86
6.1	Priprava na zaposlitveni razgovor .....	89
6.2	Nastop in analiza zaposlitvenega razgovora .....	92
6.3	Uporaba zaposlitvenih portalov .....	94
6.4	Uporabe socialne mreže pri iskanju zaposlitve .....	97
6.5	Izdelava elektronskega življenjepisa in objava na e-Borzi dela .....	98
7	VIRI IN LITERATURA .....	101

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Komunikacijski proces .....	4
Slika 2:	Razmerje sogovornikov .....	5
Slika 3:	Pomen vsebine, intonacije in nebesednega sporočanja .....	10
Slika 4:	Dolžina priprave na nastop .....	11
Slika 5:	Nepriprimerni prosojnci .....	18
Slika 6:	Primer ustrezne prosojnice .....	18
Slika 7:	Postavitve prostora .....	20

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Slika 8: Deleži časa med štirimi sporazumevalnimi dejavnostmi.....	30
Slika 9: Model soočanja s konflikti .....	51
Slika 10: Razmerje med intenzivnostjo konflikta in učinki konflikta .....	53
Slika 11: Smer pogleda in težišče misli .....	59
Slika 12: Medosebne razdalje v prostoru .....	62
Slika 13: Sestavni deli dokumenta .....	74
Slika 14: Izpolnjena polja Za, Zadeva in Polje za besedilo.....	84
Slika 15: Metode pridobivanja kadrov .....	86
Slika 16: Izbirni postopek .....	88
Slika 17: Spletna stran zaposlitvenega portala Mojedelo.com .....	95
Slika 18: Spletna stran zaposlitvenega portala Zaposlitev.net .....	96
Slika 19: Prijava življenjepisa na MojeDelo.com .....	98
Slika 20: Prvi korak – Osebni profil .....	99

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Tehnična izvedba nastopa .....	17
Tabela 2: Ocenjevanje predstavitve .....	23
Tabela 3: Časovni potek nastopa.....	25
Tabela 4: Pozitivni/negativni izrazi .....	28
Tabela 5: Ukrepi za premagovanje treme .....	31
Tabela 6: Moje lastnosti in značilnosti.....	35
Tabela 7: Značilnosti temperamentov .....	36
Tabela 8: Osebnostne lastnosti dobrega in slabega vodje .....	47
Tabela 9: Tradicionalen in pluralističen pogled na konflikt .....	49
Tabela 10: Pozitivne in negativne posledice konflikta .....	50
Tabela 11: Prednosti in pomanjkljivosti govorne in pisne komunikacije .....	58
Tabela 12: Pomen kretenj .....	60
Tabela 13: Prednosti in slabosti telefoniranja.....	65
Tabela 14: Prednosti in slabosti e-pošte .....	84

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

# 1 JAVNA PODOBA IN NASTOPANJE

»Vem, da verjameš,  
da si razumel, kar ti misliš, da sem rekel,  
toda nisem popolnoma prepričan,  
da se zavedaš, da tisto, kar si slišal,  
ni tisto, kar sem ti nameraval sporočiti.«

## 1.1 Nekaj osnovnih pravil komuniciranja

Richard Greene (1995) v svoji knjigi »Nov način komunikacije« pravi: »Preprosta skrivnost, ki jo moramo razumeti je, da je v komunikaciji najpomembnejši odziv. Pomen komunikacije ni v tem, kaj ste resnično rekli ali zapisali, ampak na kakšen odziv ste naleteli.«

Za nastop ali predstavitev je pomembno, da upoštevamo pravila komuniciranja.

Slika 1: Komunikacijski proces



Komunikacijski proces zajema sporočevalca, ki odda sporočilo prejemniku. Sporočilo potuje po nekem komunikacijskem kanalu. Komunikacijski kanal je lahko neposreden stik, pismo, knjiga, telefon, elektronska pošta in podobno.

Pri telefoniranju sporočevalec izbere komunikacijski kanal telefon. Pri tem se njegov govor zakodira, da lahko potuje po telefonskem omrežju, na koncu se sporočilo dekodira, da ga prejemnik lahko razume. Pri komuniciranju je pomembno, da obe osebi uporabljata isti kanal, saj sicer sporočilo ne more priti od enega k drugemu. Če bi oddajnik sporočilo oddal po telefonu, ga prejemnik ne more prebrati med svojo prejeto elektronsko pošto. Prav tako je pomembno, da govorita ali pišeta obema razumljiv jezik. Za komuniciranje je zelo pomembna povratna zveza ali tako imenovani feedback. Iz njega dobimo oz. vidimo reakcijo prejemnika. Ta nam lahko sporoča obliki govora ali zapisa ali pa s pomočjo kretenj, gibov ali mimike na obrazu.

Vsak človek tako izhaja pri komuniciranju iz svojega komunikacijskega območja ali »kroga«, ki določa značilen vzorec komuniciranja posameznika. Ko se srečata dva, se moramo vprašati ali se bosta njuna

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

»kroga« prekrivala, sovpadala. Če imata podobne cilje, podobna mnenja, prepričanja, govorita podoben jezik, potem obstaja med njima določeno soglasje ali strinjanje.

Večje kot je prekrivanje, strinjanje med partnerjema, lažja je komunikacija. Kljub temu, da so mnogi ljudje prepričani, da se uspešno sporazumevajo, to pogosto ne drži. Srečo imamo, če do prekrivanja sploh pride, če pa je prekrivajoče področje precej veliko, velja, da se med seboj razumemo in običajno ni nobenih večjih težav.

Majhno področje prekrivanja ali pa če prekrivanja sploh ni, zahteva pravo spretnost in umetnost komuniciranja. Da premagamo to razdaljo je nujno vzpostaviti most, preko katerega spoznavamo in razumemo sogovornika, njegovo območje komuniciranja.

Za govorjenje mimo drugega med sogovornikoma poteka navidezni pogovor, kar pomeni, govorjenje kar tako, ko se sogovornika ne poslušata, ko med njima ne pride do izmenjave misli in čustev. Pogovarjata se zato, da mine čas.

Pri komuniciranju je zelo pomemben vaš odnos do sogovornika. Pri tem so možna različna razmerja. Ta razmerja in njihova učinkovitost (Harrisov model odnosov) so prikazana na sliki

Slika 2: Razmerje sogovornikov



**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Edino pravilno razmerje med sogovornikoma je desno zgoraj, saj imata oba sogovornika o svojem nasprotnem sogovorniku dobro mnenje in enakovreden odnos.

## 1.2 Retorika

Kot enega velikih govorcev se omenja Aristotla. Živel je od leta 384–322 pr. Kr. Bil je znanstvenik, velik filozof, nekaj svojih knjižnih del pa je posvetil tudi govorništvo oz. retoriki.

Retorika je metodologija govora, ki se jo upošteva pri govorjenju. Z govorom obstajajo tri vrste sredstev prepričevanja. Prva vrsta je odvisna od značaja govornika, druga temelji na tem, da se v poslušalcu vzbudi določeno razpoloženje, tretja pa temelji na dokazovanju v govoru. Z značajem lahko govornik prepriča poslušalce, saj le-ti bolj in hitreje zaupajo poštenim ljudem. Zaupanje mora izhajati iz govora. Govornik lahko prepriča poslušalce preko njihovega razpoloženja. Če smo žalostni odločitve ne sprejemamo enako kot takrat, ko smo veseli. Poslušalce pa je možno prepričati tudi s samim govorom, kadar na podlagi dejstev dokazujemo resnico (Aristotel, 2011, str. 83–94).



Sestavite govor za katerega menite, da bo uspel ter govor, za katerega menite, da ne bo uspel. Tako prvi kot drugi govor sestavite na temo Jaz sem (predstavite sebe). Oba govora povejte pred poslušalci. Opazujte reakcije poslušalcev.

Ugotovite bistvene razloge za uspeh prvega govora in bistvene razloge za neuspeh drugega govora.

---

---

---

---

---

---

---

---

V nadaljevanju bo navedeno kaj vse je pomembno, ko sestavljate nek govorni nastop in na kaj vse morate biti pozorni.

## 1.3 Javni nastop

Javni nastopi so ena izmed oblik komuniciranja. Nastopi in predstavitve so neposredno govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. Nastopi so predvsem družabni, predstavitve pa so govori v poslovnem, tehničnem, strokovnem in znanstvenem okolju.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Pogosto imajo ljudje do javnega nastopanja strah. V eni izmed ameriških raziskav je navedena lestvica, kjer je javni nastop na prvem mestu kot razlog česa se ljudje najbolj bojijo. Vendar imejte v mislih to, da so tudi odlični govorniki enkrat morali začeti z nastopanjem in da je tudi njih najverjetneje bilo strah in njihov nastop ni bil briljanten.

Nastop je lahko dober takrat, ko (Mumel, 2008, str. 362):

- Imamo v mislih namen in cilje nastopa.
- Se zavedamo, da nismo v središču mi, ampak udeleženci in vsebina nastopa.
- Se na nastop dobro pripravimo.
- Poznamo teorijo nastopa in imamo izkušnje.
- Je sistematičen (podan v logičnem vrstnem redu).
- Vemo kje smo dobri in kje ne. Svoje prednosti in pomanjkljivosti upoštevamo pri oblikovanju nastopa.

Tipične napake na slabih nastopih so (Mumel, 2008, str. 363):

- udeležence zasujemo z informacijami ali jih mučimo z nerazumljivimi stavki in besedami,
- pokažemo preveč prosojnic ali powerpoint prikazov,
- nimamo premišljenega koncepta nastopa,
- ne znamo uporabljati tehničnih pripomočkov,
- pripravimo preveč formalen nastop in so udeleženci premalo vpleteni,
- brezbarvno, monotono ali prehitro govorimo, uporabljamo besedna mašila, ne izražamo navdušenja nad temo in vsebino,
- slabo obvladamo področje o katerem govorimo,
- ne ločimo bistveno od nebistvenega in izgubljam čas za nepomembne malenkosti,
- pozabimo odgovoriti na vprašanje udeleženca.

Deset največjih strahov (Book of lists, ZDA):

- |                          |                |
|--------------------------|----------------|
| • govoriti pred skupino, | • bolezen,     |
| • višina,                | • smrt,        |
| • žuželke,               | • letenje,     |
| • finančni problemi,     | • osamljenost, |
| • globoka voda,          | • psi.         |

Vendar vedite, da bo z veliko vaje tudi vaš strah do javnega nastopanja sčasoma minil.

## 1.4 **Bodite naravni**

Šole retorike, šole javnega nastopanja in knjige nas lahko naučijo marsičesa, kar lahko pripomore k boljšemu nastopu. In skoraj vse je uporabno in koristno. Izognite se le pasti, da bi posnemali in oponašali nekoga. Ne ponavljajte enakih gibov kot slavni televizijski voditelj, ki ga imate za vzor.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Ohranite nekaj svojega. Iščite in odkrijte, kaj je tisto, kar vas razlikuje od drugih, v čemer ste najmočnejši, po čemer vas ljudje prepoznajo in zaradi česar so radi z vami. In okrepite se te lastnosti. Strahu pred nastopom bo vse manj (Bradeško, 2010, str.10).

Pri nastopu bodite vi, ne igrajte nekoga drugega, saj to ni nujno, da je blizu vašim osebnostnim lastnostim. In tako nastop ne bo naraven. Pri nastopu bodite kar se da naravni.

## 1.5 Prvi vtis

Pri nastopu ali predstavitvi je prvi vtis eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na njegov uspeh. Velikokrat bo vaša usoda odvisna od tega, kakšen prvi vtis boste naredili. Pomislite kakšen vtis ste naredili na svoj prvi delovni dan v službi ali svoj prvi vtis na prvem srečanju z vašim partnerjem. Zavedati se morate, da popravnega izpita ni oziroma, da je prvi vtis (če je le-ta slab) zelo težko popraviti.

Govornikov prvi vtis je vizualni, je plod vidne zaznave, ki v enem samem pogledu v prvem trenutku zajame celoto govornikovega videza kot vizualno sporočilo, sestavljeno iz vsak treh dejavnikov (Amaliotti, 2010, str. 51):

- če je bil govornik napovedan, vplivajo na prvi vtis, ki ga je naredil na občinstvo, napoved, nič manj pa njegov družbeni položaj in ugled;
- govornikova urejenost in splošni vtis;
- njegova govorica telesa in obrazna mimika.

Pravijo, da si naš sogovornik ustvari prvi vtis o nas v 15 sekundah (nekateri potrebujejo nekaj sekund dlje). Zato je pravilen začetek še kako pomemben.



Učinek prvega vtisa lahko testirate tako, da ko se srečate z novimi ljudmi enkrat vložite ves svoj napor v to, da bi ustvarili dober prvi vtis. Pri drugi skupini ljudi pa naj vam bo za učinek prvega vtisa popolnoma vseeno.

Nato primerjajte kaj vse ste storili pri srečanju s prvo skupino ljudi in kaj je učinkovalo dobro. Za srečanje z drugo skupino prav tako določite

Prva skupina	Druga skupina
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## 1.6 Nasmešek

Kot govorec pridite pred poslušalce nasmejani ali vsaj z nasmeškom na ustih, pri čemer glejte v obraze navzočih. Smehljaj naj bo iskren in pristen. Če tega še ne zmorete, to vadite pred ogledalom. Vsak dan vadite vsaj minuto ali dve različne grimase, da pridobite krepke obrazne mišice. Da bo vaš nasmešek pristen, pomislite na kaj lepega o tistemu, ki se mu smehljate. Šele potem bo vaš nasmeh pridobil svojo pravo moč (Amalietti, 2010, str. 53).



Na spodnjih slikah je nekaj fotografij nasmeškov. Poglejte jih in določite kateri od njih je iskren in pristen. Določite tudi kaj vas pri posameznemu nasmehu moti in kaj vam je všeč.



Stopite pred ogledalo in na silo razvlecite usta v nasmešek, tako da se s palcem in kazalcem vsake roke primete za obe lici, nato pa roke potegnite narazen. To trenirajte vsaj nekajkrat na dan, da se bo vaš obraz navadil na nasmeh. Sčasoma se vam na bo težko nasmehiniti drugim.

## 1.7 Moč izgovorjene besede

Moč besed je lahko relativna; ista izjava lahko dobi drugačen smisel, če se uporabi v različni situaciji. Moč so prave besede, izgovorjene v pravem trenutku pravim ušesom. Pravi voditelji ljudem spretno ukazujejo tisto, kar so ljudje želeli slišati (Amaletti, 2010, str. 54).

Zato je potrebno imeti v mislih, kakšen pomen ima vsebina govora, intonacija in nebesedno sporočanje. Raziskave namreč kažejo, da ima v povprečnem govoru neposreden pomen besed le 7 % delež, intonacija (ritem, glasnost, dinamika) govora 38 % delež, nebesedno sporočanje (govorica telesa, prostor, čas, tip, vonj) pa kar 55 % delež.

Kot govorec morate v besede vnesti svoj osebni noto, govor naj vam prihaja iz srca, saj bodo vaši poslušalci to začutili in vas tudi bolj zavzeto poslušali.

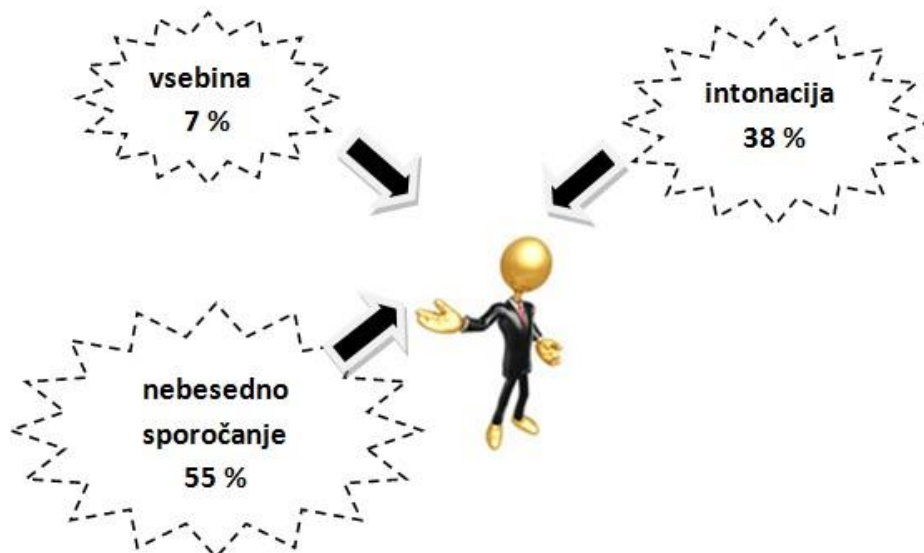
### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Raziskave so pokazale, da človek v spominu obdrži samo 20 % tega, kar sliši, 30 % tega kar vidi in 50 % tega, kar vidi in sliši (Lerche, 1996, str. 59).

Slika 3: Pomen vsebine, intonacije in nebesednega sporočanja



## 1.8 Čustva in govor

Pri samem govoru bodite pozorni na to, da boste v svoj govor vnesli življenje. Govornika, ki govori z navdušenjem, bodo poslušalci bolj zavzeto poslušali.

Niti sporočilo, ne govornikove besede nista pomembna, če govorec do predmeta govora ničesar ne čuti. Retorika se napaja s čustvi, enako kot se z njim opija človeštvo. Govorec se mora prepustiti in predati čustvom, saj so čustva tista, ki poganjajo in usmerjajo človeka skozi življenje (Amalietti, 2010, str. 49).

Ko boste govorili, govorite čustveno. To pomeni, da boste govorili z navdušenjem, pri tem pa uporabljali tudi kretnje rok in mimiko na obrazu. Če želite, da vaš nastop uspe, morate biti sproščeni, da boste lahko dovolj zbrani. Tako boste lahko sledili odzivu občinstva in spremljali njihove odzive na vaš govor.

Četudi boste pri svojem govoru čustveni, uporabljali nasmešek in upoštevali moč govorjene besed, bo vaš govor neuspešen, če se nanj ne boste dobro pripravili.

## 1.9 Pomen priprave na nastop

Vsak nastop mora biti primerno pripravljen. Za krajši nastop zadostuje že spontana priprava v glavi, daljši nastop pa terja bolj natančno pripravo. Poraba časa za pripravo nastopa je odvisna od dolžine nastopa in od znanja in izkušenj javnega nastopanja. Ko boste imeli prvi nastop, boste za pripravo prav

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

gotovo porabili več časa in napora kot za naslednje. Prav tako je pomembno, da s pripravami na predstavitev začnete pravočasno.

Slika 4: Dolžina priprave na nastop



Nastop je praviloma tako dober, kot je dobra priprava nanjo. Govorec mora svoj nastop skrbno načrtovati, tako da bo v skladu s pričakovanji ter interesi udeležencev, da bo zanje zanimiv, jasn, razumljiv in tekoče izveden v predvidenem času. Dober nastop je tisti, ki prinese udeležencem osebno uspešnost. Načinov, kako pristopiti k pripravi nastopa je več, čeprav so sestavine v vseh primerih enake.

### 1.10 Načrt nastopa

Načrt nastopa temelji na odgovorih na sedem temeljnih vprašanj:

- ZAKAJ? Kaj je cilj nastopa, kaj želimo z njim doseči?
- KAJ? Kaj naj bo tema nastopa – o čem naj teče beseda?
- KDO? Kdo naj bo govorec?
- KOMU? Kdo naj se udeleži nastopa – komu je namenjena?
- KAKO? Kako naj nastop poteka – kaj in kako povedati in pokazati?
- KDAJ? Kdaj na poteka nastop in koliko časa?
- KJE? Kje naj bo nastop?

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve: Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Načrt nastopa naj vam služi le kot okvir vašega nastopa. Kako dobro boste pripravili načrt nastopa je odvisen tudi uspeh izvedbe vašega nastopa. V načrtu nastopa opredelite kaj boste povedali v uvodu, kaj v sami vsebini in kako boste zaključili svoj nastop. Določite tudi na kakšen način (s katerimi pripomočki) boste nastop izvedli ter koliko časa bo trajal vaš nastop. Pri določanju vsega tega vam bo kot osnova služil vas cilj nastopa in vaši ciljni poslušalci.

Pri načrtu upoštevajte čas vašega nastopa. Uvod povejte v 5 – 10 % časa, vsebino v 60 – 70 % časa, za zaključek si vzemite 20 – 35 % časa nastopa. Določite kaj bi želeli povedati v zaključku. Povedano v zaključku si poslušalci namreč najbolj zapomnijo in je zaključek zelo pomemben del nastopa.

Pred samim začetkom priprave morate:

- določiti namen in cilj nastopa, ki določa pot,
- določiti oziroma opredeliti svojo ciljno skupino (kdo bodo vaši poslušalci:
- strokovnjaki, sodelavci, ...).

### Cilji nastopa

Cilj nastopa opredelite kar se da jasno, saj se na osnovi cilja odločate o vsebini nastopa in ne zaidete stran od svoje teme. Ciljev naj ne bo preveč; bolje da se osredotočite na najpomembnejše. Cilji naj bodo realni, dosegljivi in izzivni, če je le mogoče, tudi merljivi. Pri določanju ciljev upoštevajte zahtevnost teme, omejitve pri nastopu in pripravljenost poslušalcev. Cilji opredeljujejo nadaljnje načrtovanje nastopa – uporabne so le informacije, ki vodijo k temu cilju.

S ciljem določite kar želite doseči pri udeležencih.

Nastop ima lahko enega ali več ciljev. Splošni cilj nastopa je lahko npr.:

- podučiti, izobraževati, naučiti, informirati,
- vplivati.

Vendar naj ima poleg teh treh cilje vaš nastop tudi te tri cilje:

- zabava (poslušalci naj uživajo)
- razlaga (poslušalcem morajo biti vsi deli vašega nastopa jasni)
- želja po udejanjanju, aktivnosti (uresničitev v praksi, aplikacija – kakšne koristi bodo imeli poslušalci od vašega govora).

### Udeleženci (ciljna skupina) nastopa

Udeleženci bodo vaši poslušalci predstavitve, ki bodo načrtno izbrani. Lahko jih boste izbrali sami, lahko pa bo krog udeležencev izbral kdo drug (vi pa boste samo morali izvesti nastop). Glede na udeležence boste navadno določili tudi cilj. Kot govorec se morate vprašati, kdo bodo udeleženci, na katere boste usmerili svoj nastop.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Pri tem morate poznati odgovore na vprašanja:

- Kdo naj bo oz. mora biti prisoten?
- Koga želite prepričati, ga pridobiti, pritegniti, na koga vplivati; koga povabiti (vse, ki se jih tema dotika in iz taktičnih razlogov tudi ključne osebe)?
- Kako velika naj bo skupina (skupina naj bo majhna, do 10 udeležencev, sicer si je primerno poiskati pomoč)?
- Ali obstajajo skupne značilnosti oseb v ciljni skupini, npr. starost, spol, poklic, poznavanje centra, predznanje o temi, interesi (Da - upoštevati pri izbiri in podajanju vsebin. Ne - vključiti več podrobnih informacij)?
- Kaj je tisto, zaradi česar se bo posameznik udeležil predstavitve? Kakšen odnos ima do obravnavane teme?
- Kakšne odnos imajo do vas, govorca? Kaj pričakujejo od vas mene, govorca?
- Kakšen odnos imajo udeleženci drug do drugega?

Vedenje o odnosu in pričakovanih udeležencev vam bodo pomagali, da ne boste zanemarili z vidika udeležencev pomembnih vsebin. Če je mogoče nastop načrtovati dovolj vnaprej, si skušajte pridobiti čim bolj zanesljive informacije o udeležencih (njihov delokrog, izobrazba, dosedanje delovanje, ...) po formalni poti ali prek znancev in drugih poznavalcev. Včasih je primerno vnaprej razposlati vprašalnike. V kolikor poslušalcev ne morete spoznati in vnaprej opredeliti njihovih pričakovanj, to storite ob izvedbi nastopa na začetku pri vходу v prostor in ob predstavljanju.

Pri nadaljnji pripravi vsebine in načina podajanja le-te je potrebno upoštevati, da je način nastopa odvisen od tega, komu je namenjen:

Udeleženci predstavitve se sprašujejo:

- Zakaj sem sploh tukaj?
- Zakaj je nastop zame pomemben? Kaj je zanimivega zame?
- Kako bom to lahko uporabil? Kaj bom s tem pridobil?



Za vajo si zamislite, da boste imeli nek nastop pred poslušalci. Če nimate ideje, si kot nastop lahko izberete Predstavitev sebe. Določite kaj bodo vaši cilji in kdo bodo vaši poslušalci.

Cilji: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Poslušalci: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ko boste določili kaj bo vaš cilj in kdo bodo vaši poslušalci, boste nadaljevali s pripravami.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve: Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## Vsebina nastopa

Pri govoru uporabljajte glagolske in kratke stavke. Govorite raje pogovorni in ne knjižni jezik, saj boste tako bližje poslušalcem. Pri tvorjenju stavkov se izogibajte togih stavkov, izražajte se pozitivno. Vaša izgovarjava naj bo jasna, najpomembnejše informacije povejte na koncu povedi in le to povejte počasneje in z večjim poudarkom. Jakost svojega glasu prilagodite prostoru nastopa. Pomembno je kako boste urejeni in kako se boste gibal po prostoru (ne stojte pri miru, ampak se premikajte). Pri govorjenju uporabljajte kretnje rok in temu prilagodite tudi izraz na obrazu.

Če boste udeležencem pripravili tudi pisno gradivo, pri tem upoštevajte nekaj osnovnih navodil za pisanje gradiva:

- uporabljajte enostavne stavki, brez podredij,
- pišite v knjižnem jeziku,
- zapišite bistvene stvari, brez nepotrebnih podatkov in informacij, ne uporabljajte pasiva,
- pojasnуйте s primeri, pišite v prvi osebi,
- uporabljajte tudi grafikone, skice, tabele, slike,
- oštevilčite strani in poudarite pomembne zadeve s krepkimi črkami, ločite poglavja, podpoglavja, in jih označite s točkami,
- velikost črk v gradivu uporabite 11 ali 12 in uporabite standardno pisavo (oz. takšno, ki se lažje bere).

## Slog nastopa

Vaš nastop lahko izvedete bolj formalizirano, uradno, lahko pa se odločite, da boste imeli bolj sproščen in neformaliziran nastop. Malo je to odvisno od vašega cilja in ciljne skupine poslušalcev. Vendar se navadno govorec odloči za formalne nastope, ko ima večjo skupino poslušalcev ter v primerih, ko predstavlja pomembne in kompleksne vsebine. Za bolj enostavne vsebine in manjše skupine poslušalcev, pa je bolj primeren neformalen govor, kjer bodo tako govorec kot tudi poslušalci bolj sproščeni.

Ko boste načrtovali slog nastopa, imejte v mislih še naslednje zadeve:

- povzemajte ključne oz. pomembne informacije,
- kar je težje oz. pomembno tudi večkrat ponovite (tako si bodo poslušalci informacijo lažje zapomnili),
- zadevo skušajte razložiti enostavno (pri tem se skušajte vživeti v poslušalce),
- zadevo obrazložite s primeri (tako bodo poslušalci lažje razumeli kaj jim želite sporočiti).

## Načrt začetka

Sir Winston Churchill: »Dober govor je sestavljen iz zanimivega začetka in iz učinkovitega zaključka – razmik med začetkom in med koncem pa naj bo, kolikor je le mogoče, kratek.« (Lerche, 1996, str. 46).

V načrtu začetka boste določili s katerimi besedami boste začeli vaš nastop. Izbira je odvisna od poslušalcev. Pripravite si povedi, s katerimi boste nagovorili poslušalce. Začnete s pozdravom in vašo predstavitvijo (ime in priimek, funkcija). Na začetku jim povejte kaj je tema in cilj vašega nastopa.

### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Prav tako poslušalce seznanite s potekom nastopa (časovni potek, odmori). Če bo vaš začetek udarne, boste na ta način poslušalce pridobili na svojo stran in bo vaš nastop dobro stekel.

Primer: »Lepo pozdravljeni. Moje ime je Janez Novak in sem vodja distribucijskega centra. Rad bi vam prikazal kako pomembno je slediti trendom v panogi. V 30 minutah vam bom predstavil kako to delamo v našem podjetju.«

Ali

»Prav lepo pozdravljeni. Sem Martina Novak in sem vodja distribucijskega centra v podjetju ABC. Danes je še kako pomembno, da podjetja sledijo trendom v panogi. Le-tem sledimo tudi v našem podjetju. Kako, pa vam bom predstavila v naslednjih 30 minutah. Po končani predstavitvi vas povabim na ogled našega distribucijskega centra.«

V nadaljevanju imate predstavljenih nekaj načinov kako lahko začnete vaš nastop.

»Vprašanje«

Ne glede na to, ali je vprašanje pristno (»Kolikim od vas se vam zdi, da ....«) ali navidezno, retorično (»Le kdo si ne bi želel imeti ....«), pritegne udeležence, da premislijo in odgovorijo na glas ali v mislih.

»Humor ali zgodba?«

Led lahko prebijete tudi s šalo, dovtipom, ki naj bo kratek, nov, dober, sprejemljiv za vse. Ni hujšega kot šala, ki se ji smeje le govorec, udeleženci pa zdolgočaseno ali v zadregi molčijo. Manj tvegana je dobro izbrana zgodba, ki jedrnat in dramatično opiše dogodek, povezan s temo predstavitve. Če je zgodba blizu izkušnjam poslušalcev in primerno potrka na njihova čustva, je uspeh zagotovljen.

»Presenečenje«

Marsikatero zaspano občinstvo spreten govorec prebudi z osupljivim podatkom, informacijo, primerjavo.

»Prikaz, poskus«

Nazornost vselej pritegne pozornost: uporabnost izdelka, delovanje opreme, test, karkoli, kar je v zvezi z vsebino predstavitve. Najbolje je, če v poskusu sodelujejo prostovoljci izmed udeležencev (vsaj z enim se lahko govorec že vnaprej dogovori).

»Izrek, citati, navedba«

Domislica aktualne osebnosti, presenetljiva dobesedna navedba ali izrek, ki domiselno osvetli jedro obravnavane zadeve, lahko dobro izzveni in pomaga uglasiti razmišljanje udeležencev in govorca.

»Povejte, kaj jim boste povedali«

Prastara domislica o trikratnem ponavljanju ostaja aktualna. Podajte kratek pregled vsebine predstavitve, morda z drzno zastavljenimi podtemami, hipotezami - izboljšuje pomnjenje in pritegne udeležence k aktivnemu sodelovanju.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Pri vašem nastopu preizkusite posamezne vrste začetka. Vendar pri tem upoštevajte to, da v kolikor z začetkom ne boste pristni, to ne bo vaša zgodba o uspehu. V kolikor vam osebno neka vrsta začetka ne odgovarja, a jo boste vseeno izbrali, se vam lahko zgodi, da ne boste dobro sprejeti (poslušalci lahko začutijo zaigranost začetka), pa tudi sami se v tej vlogi ne boste počutili dobro. Zato je bolje izbrati že neke preverjene začetke, da se po nepotrebnem ne zapletete že na začetku. Lahko pa kasneje (ko bo za vami že več nastopov) poskusite še kakšne druge vrste začetka vašega nastopa.

Za začetek ne uporabite besednih zvez kot so: »Ali me slišite?«, »Preden začnem ... « (saj, ko ste to rekli, ste že začeli), »Veseli me, da ste se zbrali v tolikšnem številu.« In ne na dolgo in široko razlagati zakaj ste si izbrali to temo. Prav tako se ne opravičujte se, da ste se slabo pripravili, saj to poslušalcev ne zanima. Oni so tam zato, ker imajo neka pričakovanja.

### Načrt jedra

Poslušalcem temo predstavite sistematično. Vsebino razčlenite v glavne točke in podtočke. Pri tem upoštevajte, da bodo vaši poslušalci lahko v razpoložljivem času sprejeli le določeno količino informacij. Včasih se namreč zgodi, da skuša govorec poslušalcem povedati čim več, vendar mu zaradi prevelike količine informacij, poslušalci ne morejo več slediti.

Med nastopom nizajte posamezne teme v takšnem tempu, da vam poslušalci lahko sledijo. Pri tem morate biti ves čas pozorni, da boste obdržali pozornost in koncentracijo poslušalcev. Pri tem si lahko pomagata z vprašanji, primeri, vključevanjem poslušalcev v razpravo in drugo (kakšnim kratkim filmom iz YouTube). Če vidite, da poslušalci ne poslušajo več zavzeto, jih spodbudite tako, da zamenjate način (npr. začnete nekaj pisati na tablo), jim postavite neko vprašanje, s katerim bodo sodelovali v razpravi ali pa naredite kratek odmor.

Pri postavljanju vprašanj je pomembno, da si le-te pripravite vnaprej. Vprašanja naj bodo povezana s temo, naj bodo jasna in natančna in naj poudarjajo le eno samo ključno točko. Pri postavljanju vprašanj bodite pozorni tudi na to, da veste oz. poznate odgovor. Kajti, lahko se znajdete v zadregi, če boste poslušalcem postavili vprašanje, oni ga ne bodo vedeli, vi pa tudi ne. Prav tako se pripravite na vprašanja, ki jih poslušalci lahko zastavijo vam. Če področje dobro poznate, boste odgovor poznali. Lahko pa se zgodi, da odgovora ne veste. V tem primeru ne »blefirajte« in ne tvezite nekih »kvazi« odgovorov, ampak poslušalcem (ali poslušalcu, ki vam je zastavil vprašanje) povejte, da boste odgovor poiskali in jim ga tudi posredovali. In to tudi zares storite.

Spraševanje je primerno takrat, ko želite testirati razumljivost svojega nastopa, če želite ustvariti zaupanje s poslušalci, odpraviti njihove dvome, pridobiti informacije o njihovih željah, motivih ter če želite usmeriti ali prilagoditi nastop poslušalcem.

### Tehnična izvedba nastopa

Vaš nastop je lahko samo govor, lahko pa svoj govor popestrite tudi s pisanjem na tablo oz. stojalo z listi, prosojnicami, diapozitivi ali PowerPoint prosojnicami. Izbira posamezne vrste je odvisna od števila udeležencev, teme vašega nastopa in še nekaterih drugih dejavnikov. Pri tem morate upoštevati nekaj temeljnih usmeritev. V naslednji tabeli je razvidna osnovna usmeritev kdaj uporabite neko vrsto popestritve nastopa.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





Tabela 1: Tehnična izvedba nastopa

	Število udeležencev	Formaliziranost	Izdelava cena – zahtevnost	Izdelava -čas	Potrebna oprema in prostor
Gradiva za razdeljevanje	Do 100	Majhna	Preprosto Poceni	Tipkanje, fotokopiranje	Pisalna in razmnoževalna oprema, malo prostora
Tabla, stojalo z listi	Do 20	Majhna	Preprosto Najcenejše	Hitro pisanje, zamudno risanje	Stojalo ali ob steni, pisala, čistila
Prosojnice	Do 100 – 200	Da ali ne	Srednje zahtevno Poceni, razen vrhunskih	Hitro kopiranje, počasno risanje ali računalniška izdelava	Pisalna oprema, kopirna oprema ali pisala, pribor – ali računalniška oprema in programi
Diapozitivi	Več sto	Da	Fotografiranje Precej drago	Snemanje, razvijanje, okvirjanje, skeniranje	Projektor, diapozitivi, platno, mrak
Računalniške projekcije (PowerPoint)	Več sto	Da	Zahtevna priprava Draga oprema	Počasno snovanje, možno spreminjati	Računalnik, poseben projektor, platno, zatemnitev

Prosojnice na grafoskopu so morda že malce »zastarela« oblika, vendar lahko svoj nastop popolnoma dobro izvedete tudi z njihovo uporabo. Sicer danes govorci najpogosteje uporabljajo računalniško projekcijo.

Nekaj navodil za pripravo projekcije:

- Projekcija naj ne bo prenatrpana, služijo naj le kot dopolnitev vašega govora;
- Upoštevajte pravilo 6 x 7, kar pomeni največ 6 vrstic na stran in največ 7 besed na vrstico;
- Projekcija naj ima ravnotežje;
- Uporabite le eno misel na stran in največ dve pisavi na eni strani;
- Za naslov uporabite velikost črk 40 do 44, za besedilo pa črke 24 ali 28, vendar nobena črka ne sme biti manjša od 20 pik;
- Pisava naj bo jasna in čitljiva, preverite, če je vidna tudi za bolj oddaljene poslušalce; Naslov naj bo drugače oblikovan kot drugo besedilo;
- Če uporabljate slike, naj le-ta zavzema manj prostora kot besedilo, ki ga dopolnjuje;
- Pri barvi ozadja lahko izbirate že med pripravljenimi projekcijami, vendar izberite čim bolj nevtralno - boljše da grafike ni, kot da je slaba. Uporabite tisto barvno kombinacijo, ki omogoča lažjo berljivost - na primer črna na rumeni, rumena na črni, svetlo modra na temno modri, rumena na temno zeleni. Na eni strani naj ne bodo uporabljene več kot tri različne barve črk. V primeru, da želite kaj posebej poudariti, uporabite bolj prodorne barve ozadja in črk. Vendar morate vedeti, da uporaba barv utruja, zato jih uporabite le na posebnih straneh;
- Prosojnice morajo biti brez slovničnih napak.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Slika 5: Neprimerni prosojnci



### Vizualno gradivo

Prosojnice in diapozitivi precej popestrijo predstavitev, če so dobro grafično zasnovani in tematsko usklajeni s predstavitvijo. Bistvenega pomena pri grafičnih predstavilih je različnost. Tudi udeleženci v zadnjih vrstah morajo imeti pred očmi jasno in razločno sliko z možnostjo prepoznavanja vseh detajlov, ki jih slika prikazuje.

Pri izdelavi vizualnih pripomočkov imajte v mislih, da udeleženec najlažje sprejme (pisne) informacije, če upoštevate naslednja pravila:

Pazite na čitljivost (ko pišete z roko, uporabite tiskane črke, pri mehanskem pisanju pa enostaven tip pisave).

Upoštevajte bralne navade: pišite od leve proti desni, zapis začnite levo zgoraj, uporabljajte velike in male črke.

Okrajšave uporabljajte le, kadar so v splošni rabi in so vsem razumljive, sicer morate okrajšave natančno pojasniti.

Pokončnih napisov se je izogibajte, saj so težko berljivi.

Za boljše razumevanje naj bo besedilo enostavno, stavki kratki.

Razčlenite besedilo, oblikujte naslove in podnaslove.

Bodite kratki in jedrnat, omejite se na bistveno.

Uporabite dodatne spodbude: barve, skice.



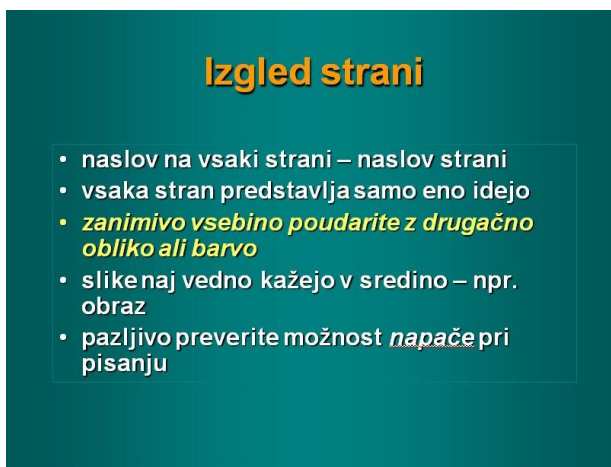
Napišite kaj vas moti pri prvi in kaj pri drugi prosojnci.

---

---

---

Slika 6: Primer ustrezne prosojnice



V primeru, da boste pri svojem govoru uporabljali kazalnik, s katerim boste kazali na platno, si izberite teleskopsko palico ali laserski indikator. Vendar morate pri samem nastopu paziti, da ne boste pretirano mahali s kazalnikom oz. ga po nepotrebem vrteli v roki.

### Načrt zaključka

Tudi zaključek je zelo pomemben del vašega nastopa, saj bo to zadnji vtis, ki ga boste pustili na svoje poslušalce. Glavne točke zaključka si postavite vnaprej. Premislite kako boste ugotovili ali ste

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



dosegli zastavljeni cilj ali so vam poslušalci verjeli. Določite kako boste poslušalce pozvali k dejanjem in kako boste zaključili nastop.

Za zaključek izberite vnaprej pripravljene besede. Ne uporabite že praznih zaključkov kot so:

»Hvala za pozornost«, »S tem sem pri koncu«, »Preidimo h koncu«, »To je bilo z moje strani vse« in podobni. Na zaključku se zahvalite za udeležbo in pozornost ter se od njih ustrezno poslovite.

V nadaljevanju je navedenih nekaj primerov zaključka nastopa.

“Konec dober – vse dobro”

Na začetku podajte »popolno« rešitev, njene lastnosti, kriterije, funkcije. V osrednjem delu predstavite »vašo« rešitev, njene lastnosti, funkcije, ugodnosti, prednosti. Tako zasnovano predstavitev zaključite, tako da še enkrat povzamete značilnosti, kriterije in funkcije »vaše« rešitve, ki je »popolna«, »najboljša«, »vsestranska«.

“Ledena gora in lijak”

Načrtujete, da boste v zaključku poudarili 3 do 4 najpomembnejše lastnosti, prednosti ipd. V uvodu predstavite določeno rešitev kot popolno, enostavno za uporabo ali vzdrževanje ipd. in jo v osrednjem delu bolj podobno predstavite. Da si bodo udeleženci bolje zapomnili ključne prednosti, se v zaključku osredotočite le na nekaj izbranih, dobro argumentiranih vsebin.

“Rad(a) bi vam pomagal(a)”

V kolikor načrtujete končati predstavitev s kratkim povzetkom in celovitim pregledom podanega, v uvodu določite cilje za udeležence predstavitev. V osrednjem delu predstavimo lastnosti proizvoda, značilnosti in povežite ponudbo s cilji udeležencev.

“Sestavljanka”

Na koncu predstavitev želite poudariti, da imate rešitev za vsak del problema, torej imate celovito rešitev problema. V uvodu opredelite glavni problem, ki ga v osrednjem delu razčlenite na dele in predlagate rešitve za vsak posamezni del problema.

“Predvidevanje prihodnosti”

Predstavitev želite zaključiti z navedbami vaših predvidevanj za prihodnost. Takšno predstavitev lahko pričnete s pregledom stanja danes (»kje smo danes?), nato pa v osrednjem delu razpravljate o relevantnih dejstvih, strategijah, okoliščinah, dogodkih ipd.

“Citiranje znanih osebnosti”

Za zaključek je primeren tudi citat znane osebe ali osebe pomembne za udeležence: »Kot je rekel ...«

“Ste razumeli?”

V kolikor želite v iskanje odgovorov na vprašanja vključiti udeležence, v zaključku skupaj z udeleženci na kratko ponovite vprašanja z ustreznimi odgovori. Vprašanja zastavite že na začetku, v osrednjem delu pa iščite in pozivate k odgovorom.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

### Drugi načini zaključevanja

Navedene načine zaključevanja lahko povežete oz. predstavitev zaključite čustveno, s primerom iz osebnih izkušenj, privedete predstavitev od razočaranja do uspeha, od slabosti do moči, od obrambe do zmage ali od revščine do bogastva.

### Prostor nastopa

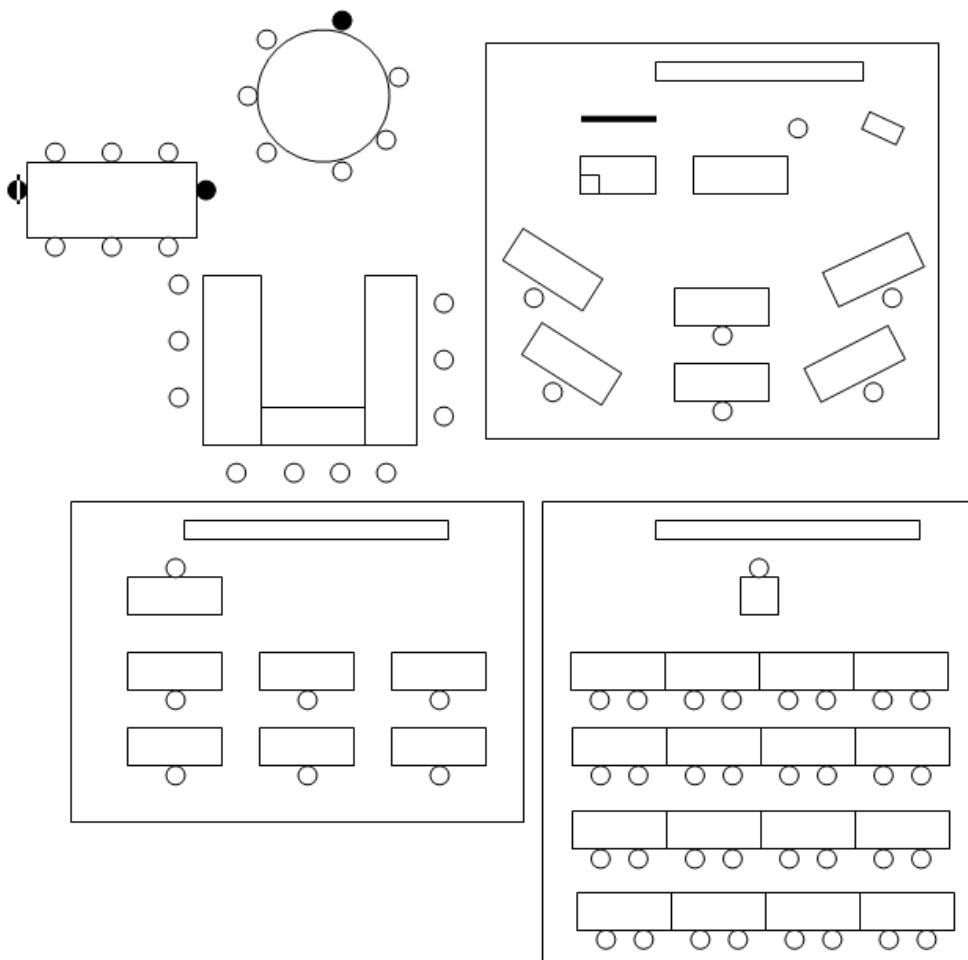
Zelo dobro je, če prostor, kjer boste nastopali, spoznate že pred nastopom. Dobro je vedeti kako urejen je prostor, kakšna je ozvočenost, katere tehnične pripomočke imate na razpolago in kje je prostor za vas – govorca.

Dobro je, da vnaprej veste kako bodo razporejeni poslušalci in ali imate govorniški pult ali mizo na odru ter ali je ta na čelu ali nekje na sredini. Če boste pri svojem govoru sedeli, je prav, da vnaprej veste kakšen bo sedežni red.

Na dan nastopa pridite v prostor kar kakšno uro pred nastopom, da se s prostorom »spoprijateljite«, ga po možnosti še malo prilagodite svojim zahtevam in da se v miru pripravite na nastop.

Na naslednji sliki je prikazanih nekaj najbolj običajnih postavitve govorca in poslušalcev.

Slika 7: Postavitve prostora



### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Za sodelovanje je pomemben občutek bližine govornicu. Tako se za manjše predstavitve obnese okrogla miza, za srednje predstavitve pa mize s sedeži v obliki črke U oz. podkve. Prednost polkrožne oblike postavitve miz je v tem, da se lahko poslušalci med seboj vidijo.

Vzdušje postane bolj osebno, omogočena je aktivna udeležba v diskusiji. Tak sedežni red sicer zahteva nekaj več prostora, zato ni primeren za velike predstavitve.

Za velike predstavitve, ki večinoma potekajo v dvoranah, je primerna »kino« postavitve sedežev. Stik med udeleženci bo boljši, če so med vrstami sedežev široki prehodi. V tej postavitvi so težko izvedljive diskusije. Včasih govorec celo potrebuje oder, da ga ostali vidijo, predvideti je potrebno tudi ozvočenje.

V obeh primerih postavitve lahko uporabite le stole s pisalnimi ploskvami ali v kombinaciji z mizami.

Za daljše sedenje so trdi sedeži udobnejši od mehkih. Zapisovanje na kolenih je neprijetno, zato so primerne mize ali vsaj pisalne ploskve, povezane z naslonjali sedeža.

Pri razporejanju sedežev in druge opreme upoštevajte, da si v neprimernem prostoru poslušalci lahko drug drugemu zastirajo pogled na projekcije ali druga prikazovala. Tudi govorec naj pazi, da sam ne zastira pogleda na tablo, stojalo z listi ali projekcijsko platno.



Izdelajte si vsebinski pregled vašega nastopa, vendar ne pišite podrobno vsega, kar želite povedati v posameznem delu nastopa. Ločite uvod, jedro in kako boste zaključili nastop. Ta del načrta naj vam bo le v oporo za izvedbo, ne za branje!

### Uvod

Predstavite se in opredelite zadevo (priložnost ali problem), opredelite cilje in potek (strategijo) nastopa.

Pozdrav \_\_\_\_\_

Predstavitvev – kdo ste

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Namen (predmet nastopa) in cilji nastopa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Potek nastopa (kratek pregled vsebine)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



### Jedro

Določite si vrstni red vsebine vašega nastopa in posamezno »poglavje« na kratko predstavite oz. obravnavajte, razpravljajte, posredujte informacije. Na primer, zapišite si povzetek informacij, ki jih boste posredovali ciljnim poslušalcem (ne pišite vsega, pa tudi ne napišite samo alinej).

---

---

---

---

---

---

---

### Zaključek

Povzemite povedano, predvsem nekaj ključnih, 3 do 5 sporočil vašega nastopa. Napišite s katerimi besedami boste zaključili in kako boste ugotovili ali ste dosegli cilj svojega nastopa, ki ste si ga zastavili na začetku nastopa.

---

---

---

---

---

---

---

### Načrt urejenosti nastopa

Za izvedbo nastopa imate na razpolago 10 minut. Razporedite jih med glavne tri sestavine nastopa:

Uvod: \_\_\_\_ minut

Jedro: \_\_\_\_ minut

Zaključek: \_\_\_\_ minut

### Načrt sredstev za nastop

Navedite, katera sredstva bi uporabili pri nastopu, na primer: prosojnice, grafoskop, cenike, vzorce izdelka, prospekte, dodatno gradivo za poslušalce ipd. Bodite izvirni in domiselni.

---

---

---

---

---

---

---

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Ena izmed možnosti, da izboljšate svoj nastop je tudi snemanje nastopa. Svojo vajo nastopa posnemite na kamero in si jo predvajajte. Pri tem ocenjujte kar imate prikazano v spodnji tabeli. Po spodnji tabeli vas lahko ocenjuje tudi vaš poslušalec, ko boste trenirali za nastop (navadno za takšne ocene prosimo prijatelja, sorodnika ali sodelavca).

Tabela 2: Ocenjevanje predstavitve

Tema in cilji so bili jasni.	
Nastop je bil naravnost na ciljno skupino.	
Struktura nastopa je bila jasna: najprej uvod, nato jedro in zaključek.	
V uvodu je pritegnil/a mojo pozornost.	
V uvodu je pozdravil/a in se predstavil/a.	
V uvodu je jasno podal/a temo, koristi za udeleženca in pregled vsebine predstavitve.	
Zaključek je bil udaren.	
Uporabljeni vizualni pripomočki so bili skrbno pripravljene, preprosti, čitljivi, pregledni in učinkoviti.	
Pripravljeno gradivo je prilagajal/a času, ki ga je imel/a na voljo.	
Znal/a je premagati tremo.	
Ni se dobro pripravil/a – večinoma je bral/a je iz zapiskov.	
Pri odgovarjanju na naša vprašanja je improviziral/a.	
Razpored udeležencev in izvajalca v prostoru je bil primeren.	
Oprema in pripomočki so bili predhodno preverjeni, so delovali in jih je znal/a uporabljati.	
Ves čas predstavitve je bil/a v stiku z udeleženci s pogledom.	
Govoril/a je dovolj naglas, dovolj počasi in jasno; pazi na poudarke, glasnost in premore. Ni govoril/a monotono.	
Govor je podprl/a s primernimi kretnjami in gibanjem po prostoru.	
Udeleženci smo prejeli gradivo, drugo »darilce«.	
Cilj nastopa je bil dosežen.	
Nastop je bil enostaven.	
Izvajalec je povzemal ključne informacije, jih ponavljal, podajal primere.	

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Nastop je bila naravnana tako, da je bilo pri zaznavanju vključenih čutil (vid, sluh, vonj, otip).	
Dobro je upravljal/a s časom - dodeljeni čas za predstavitev ni bil prekoračen, niti ni bila predstavitev prekratka.	
Dolgovezil/a je.	
Motilo me je kašljanje, hrkanje, ropotanje s ključi ali svinčnikom...	
Izvajalec/ka je bil primerno urejen.	
Uporabljal/a je neznane besede.	
Gradiva je razdelil/a v primernem trenutku.	
Veliko je uporabljal/a mašila.	
Nastop bi ocenil/a z ... (od 1 do 5)	

### Izvedba nastopa

Ko ste nastop skrbno pripravili in zapisali, je potrebno vaditi skupaj z uporabo vizualnih pripomočkov, če so le-ti sestavni del nastopa. Simulirajte situacijo in poprosite nekoga, da sodeluje pri vaji in kasneje poda mnenje, na osnovi katerega bi lahko izboljšali nastop. Z vajo lahko odstranite marsikatero morebitno težavo, ki bi lahko nastopile med izvedbo nastopa. Hkrati si boste z vajo pridobili samozavest.

Vendar se predstavitev ni smiselno učiti na pamet, ker: Nastop ne pride več iz srca, ampak iz spomina. Svoj nastop lahko zdrdrate hladno in neprizadeto. Govorica telesa ni več naravna in sproščena, zato ker si med govorjenjem prizadevate, da bi se osredotočili na svoj spomin.

Če ste preveč razburjeni, se utegne zgoditi, da boste vse, kar ste hoteli povedati, na lepem pozabili, da boste doživeli popolni izpad spomina, tako imenovani »black-out«.

Pri nastopu se izogibajte naslednjim kretnjam (Lerche, 1996, str. 93): Ne pritiskajte z rokama na mizo ali na pult.

Ne kažite s prstom na druge. Ne praskajte se po glavi.

Ne držite roke pred usti. Ne naslanjajte se na pult.

Če imate vpliv na čas izvedbe nastopa upoštevajte, da naj ne bo zgodaj popoldan, saj so takrat človekove fiziološke zmožnosti zelo nizke. Prav tako ni primerno organizirati nastop v ponedeljek dopoldan ali petek popoldan.

Pozorni bodite na časovni potek vašega nastopa. Držite se dnevnega reda in načrta vašega nastopa. Na splošno velja upoštevati priporočilo, naj nastop traja tako dolgo, kot je potrebno, in tako kratko, kot je le mogoče. Potrebni čas nastopa lahko določite glede na podatke iz tabele 3.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



**Tabela 3: Časovni potek nastopa**

SESTAVINA NASTOPA	ŠTEVILO TEM	ŠTEVILO ODSTAVKOV	POTREBNIH MINUT
Uvod		1	1 – 2
Jedro	3	6	6 – 12
Zaključek		1	1 – 2
Vprašanja, odgovori	3	3	3 – 6
Skupaj		10 odstavkov	10 – 20 minut

Nastop razčlenite na bistvene vsebine. Za krajšo predstavitev se omejite na tri do pet tem oziroma poudarkov. Za vsako temo predvidite obseg, ki bi v pisnem besedilu obsegal dva odstavka. V enem odstavku je približno 125 do 150 besed, govorec pa zanj potrebuje približno eno do dve minuti. Za uvod in zaključek predvidite po en odstavek.

Nato izračunajte potrebni čas; za krajši nastop s tremi temami se potrebuje od 10 do 20 minut.

Če bo vaš nastop daljši, računajte še na odmore – vsaj 10 minut na uro nastopa.

Vnaprej skušajte izločiti vse napake in neprijetnosti, zato bodite na mestu nastopa uro pred začetkom. Preverite lastna gradiva, delovanje tehnične opreme, razporeditev sedežev in miz za poslušalce, gradiva za udeležence in primernost prostora. Prosojnice morajo biti v

pravilnem vrstnem redu, projektor izostren in v pravi oddaljenosti od platna, tako da na platno pada celotna slika.

Izkušen govorec najde tudi čas za srečanje s kontaktno osebo, da se dogovorita o vseh proceduralnih podrobnostih predstavitve: kdo bo najavil izvajalca, kdo bo ugasnil luči, kdo bo vključil ozvočenje, kdo razdelil gradiva in kdaj ipd.

Tik pred samim nastopom se sicer lahko izkaže, da marsikaj odstopa od predvidevanj in tega tedaj ni več moč popraviti. Ni razloga za paniko, saj za popolni načrt veste le govorec in organizatorji. Udeleženci predstavitev sprejmejo, kakršna je in navadno ne vedo, da je morda drugačna, kot bi morala biti. Opravičevanje zaradi manjših odstopanj je zato nepotrebno in škodljivo, medtem ko se je za večja odstopanja primerno opravičiti, zmerno in dostojanstveno.

Lahko pride prav, da si pripravite tudi »katastrofalno« verzijo za najslabši primer: če odpovesta projekcija in ozvočenje, če bi morali skrócić svoj nastop na polovico in tretjino (ker so govorce pred vami predolgo govorili), ipd. V kolikor pripravljate Power Point predstavitev, imejte s seboj za vsak slučaj prosojnice za grafoskop ali vsaj natisnjene izročke.

Vsaj deset minut pred nastopom naj bo organizatorskih skrbi konec. Poslušalci ne bodo nujno opazili, če česa ni, vi pa potrebujete nekaj časa, da se zberete in pripravite za korak pred poslušalci. Ko udeleženci prihajajo, bodite dobro razpoloženi.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Pri izvedbi nastopa je pomembno, da svojo pripravo udejanjite po najboljših močeh. Uspeh nastopa je odvisen od govorca kot izvajalca – ter od tega, kako znate udeležence prepričati strokovno in kot oseba.

Izvedba nastopa je sestavljena iz treh delov: otvoritve, glavnega dela in zaključka, ki vsak zahteva določen način vedenja izvajalca. Poleg pravilnosti podajanja nastopa (npr. tekoče podajanje vsebine, prosojnice v pravilnem vrstnem redu, ustrezno upravljanje s časom...) je pomemben tudi stil podajanja. Ni je stvari, ki bi bolj učinkovito dolgočasila slušatelje, kot je monotono branje referata s pogledom uprtim v papir. Zato pri tem upoštevajte pravila učinkovitega komuniciranja:

a) Hitrost/tempo govora:

neustrezna govorna hitrost, lahko vpliva na učinkovitost komunikacije, hitrost prilagodite pomembnosti informacije, govor začnite z zmernim tempom, čim bolj je informacija pomembna, tem počasnejša naj bo hitrost govora, ko govorite o nečem pomembnem, upočasnite govor in informacijo celo ponovite, ko govorite o manj pomembnih rečeh, naj bo tempo hitrejši.

Spodnje besedilo najprej preberite počasi in razločno. Nato pa hitrost stopnjajte, vendar besede izgovarjajte razločno. Pazite na pravilno dihanje.

Bus pribuči obupno nabutan. Med budalastimi buržuji, ki jih je prebukiral med bukolične bukiniste, se razburja buzakljunski burež z vratom kot burkle in z butarnikom okrog klobuka ter bušne na bučmana, ki ga buha v trebuh in buca po obujkih: »Buldog butasti!« Bukseljna ne obunka: ko buhne ta atribut, se buršikozno butne na kubus, kjer se budno zabudi. Kasneje isti butičasti bučman nekaj klobušta z bubcem pred butikom z bundami. Butelj bulji vanj, bukne v smeh in se burkasto razburi: »Buzaraca! Tvoj burnus! Pa z bucko na gumbu!« (Queneau, 2001)

b) Višina glasu:

intonacijo glasu prilagodite pomembnosti informaciji, sprememba intonacije vpliva na razgibanost govora, lahko vplivate na pozornost poslušalcev, ko govorite o bolj pomembnih stvareh, dvignite višino glasu.

c) Barva glasu in jakost:

barva glasu kaže na različna čustvena razpoloženja (veselje, jeza, ironija...), z barvo glasu klicanemu dodatno opredelite, kaj želite povedati, na posamezni odtonek barve glasu ne morete vplivati (starost, utrujenost, kajenje...).



Vaja za barvo glasu. Poved »Ona je moja dobra prijateljica« preberite različno čustveno obarvano. Enkrat berite jezno, drugič navdušeno, tretjič zamišljeno in četrtič veselo. Sedaj pa spodnje povedi preberite s poudarkom na označeni besedi. Tako boste ugotovili, da imajo povedi lahko različen pomen.

Ona je moja dobra prijateljica. Ona je moja dobra prijateljica. Ona je moja dobra prijateljica. Ona je moja dobra prijateljica.

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

d) Izgovorjava:

čista in natančna izgovorjava vzbudi pri poslušalcu resnost in jasnost namenom tistega, ki mu to sporoča, malomarna izgovorjava (požiranje besed, mrmranje ipd.) lahko vzbudi odklonilno razpoloženje in nepravilno razumevanje povedanega), govorite tekoče, gladko, brez mašil (kot npr. hm, aa..., eee..., a ne, ), govorite brez zatikanja in nelogičnega ustavljanja sredi misli in ne preskakujte sredi misli na novo misel.



Vaja za izgovorjavo. Med zobe stisnite plutovinast zamašek. Glasno preberite spodnji odlomek iz knjige. Da bo vaša izgovorjava lahko bolj jasna, se boste morali potruditi izgovarjati bolj natančno. Nato preberite odlomek še brez zamaška.

Bus pribuči obupno nabutan. Med budalastimi buržuji, ki jih je prebukiral med bukolične bukiniste, se razburja buzakljunski burež z vratom kot burkle in z butarnikom okrog klobuka ter bušne na bučmana, ki ga buha v trebuh in buca po obujkih: »Buldog butasti!« Bukseljna ne obunka: ko buhne ta atribut, se buršikozno butne na kubus, kjer se budno zabudi. Kasneje isti butičasti bučman nekaj klobušta z bubcem pred butikom z bundami. Butelj bulji vanj, bukne v smeh in se burkasto razburi: »Buzaraca! Tvoj burnus! Pa z bucko na gumbu!« (Queneau, 2001)

e) Pravilno dihanje:

dihanje je gibalna sila vašega glasu in odseva vaše duševno stanje (tudi jezo), dihajte enakomerno, mirno, nemoteno, ko govorite, dihajte skozi nos, govorite vedno z izdihom, pred pomembno informacijo, naredite daljši premor, vdihnite (učinek: vzbujanje pozornosti pri poslušalcu, vi pa se boste lažje osredotočili na naslednjo misel).



Vaja za pravilno dihanje. Postavite se v stoječ položaj, noge imejte rahlo narazen, roke naj bodo sproščeno ob telesu. Nato zaprite prsni koš tako, da sklonite glavo, potegnete ramena naprej in zaokrožite hrbet. Postopoma odprite prsni koš in ga razširite.

f) Besedni zaklad in zvrsti jezika:

komuniciranje bo učinkovitejše, če boste imeli bogat besedni zaklad (v primeru težavnega pogovora vam ne bo nič koristili, če boste eno in isto reč večkrat zapored samo ponovili; pomembno je, da isto informacijo oz. sporočilo poveste na več načinov), ne uporabljajte premočno obarvano narečje, čeprav strogo knjižno govorjenje tudi ne rodi velikih uspehov pri sogovorniku, ne uporabljajte narečja ali strokovnega jezika sogovornika, če ga res dobro ne obvladate.

Pomembno je tudi pozitivno izražanje. Slovenci zelo radi uporabljamo negativne besede kot so ne, ne vem, ne bom, raje ne, slabo,... Ste že kdaj slišali, da bi kdo rekel, da ima kozarec na pol poln? Pogosteje rečemo, da je pol prazen. Ali pa če nas kdo vpraša kako nam gre? Veliko bolje je slišati, če rečemo »Še kar dobro« kot pa »Ne gre nam slabo«, čeprav je počutje v obeh primerih enako. Zato se skušajte v svojih povedih izogibati nikalnicam in negativnim besedam.

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Primer. Negativno izražanje: »Ne moremo se srečati do petka dopoldne«.

Pozitivno izražanje: »Srečamo se lahko šele v petek dopoldan«. Ali: »Pri tem pravilu ne more biti nikakršnih izjem«. Raje recite: »Pravilo mora veljati za vse in za vsakogar enako« (Mumel, 2008, str. 74).



Na levi strani imate zapisane negativne izraze. Na desni strani napišite s pozitivnimi izrazi.

**Tabela 4: Pozitivni/negativni izrazi**

Izogibajmo se izrazov:	In namesto tega uporabljamo:
Lahko vam dokažem.	
Trenutno nimam časa...	
To nisem bil jaz.	
Tu vam pa jaz ne morem pomagati.	
Glede tega se morate pa obrniti na moje kolege.	
Jaz ne morem nič spremeniti.	
Bom poskusil...	
To je problem...	
To je preprosto nemogoče...	
Morate oprostiti...	
Po mojem mnenju...	
Motite se...	
Narobe ste me razumeli...	
Kaj ste (že) rekli...?	
Mi lahko še enkrat poveste?	
Nekaj bi še rad vprašal...	
Še kaj?	
Morate pa že razumeti...	
Ne morem se spomniti vašega imena...	

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Najprimernejša drža za začetek predstavitve je popolnoma pokončna drža celotnega telesa:

- držite glavo pokonci in naravnost, brada imejte v višini pogleda,
- ramena imejte vzravnan in rahlo potisnjena nazaj, trebuh naj bo potegnjen navznoter, rahlo napet, roke imejte spuščene ob straneh,
- spustite dlani, prsti obrnite navzdol in jih rahlo razmahnite, vzravnavajte noge in kolena,
- imejte rahel razmik med nogami (tako tudi stojite bolj trdno na tleh).

S pokončno držo boste naredili boljši vtis in spodbudili zaupanje pri poslušalcih, si vili samozaupanje in dvignili samozavest. Nenazadnje boste na ta način tudi lažje dihali, kar bo olajšalo vaše govorjenje.

Na uspešnost nastopa ima določen vpliv tudi vaš zunanji videz, saj z njim izražate spoštovanje do poslušalcev (in tudi do organizacije katero zastopate). Zato sta osebna urejenost in videz izredno pomembna. Vendar pri urejenosti upoštevajte nekaj splošnih navodil bontona oblačenja:

- obnašajte se in tudi izgledajte kot ženska ali moški,
- izogibajte se pretiravanju v modi, zapeljivosti, blišču, kiču,
- urejena frizura = nasprotje od mastnih las, nanosa novega želeja na stari žele, razmršene, neurejene frizure, poležanih las ...,
- moški imejte urejene brke, brado = nasprotje od nepristrižene brade in ostankov hrane na brkih, bradi,
- ženske uporabite zmerno ličenje = nasprotje uporabe bojnih barv,
- imejte primeren dekolte = nasprotje od vpogleda v žensko (čeprav bogato) oprsje, dlake na moških prsih,
- nevpadojoč stil oblačenja = nasprotje ekstravagantnosti,
- sveža oblačila = nasprotje ponošenim, prepotenim, zakajenim, zmečkanim oblačilom, nohte imejte vedno urejene = nasprotje od nepristriženih nohtov, razcefrane kožice, umazanje za nohti, ženske krvavo rdečega laka na »čarovniških nohtih«,
- ženske ne nosite mini kril in luknjičastih hlačnih nogavic, ne nosite koničastih, visokih pet, moški pa ne nosite belih nogavic ali prekratkih hlač.

Bodite urejeni, pri čemer upoštevate tudi primernost dogodka. Npr. če boste govorili nekje na prostem, se lahko oblečete bolj sproščeno, kot če bi govorili v dvorani – vendar je to odvisno tudi od vsebine in poslušalcev. Hkrati pa se morate v izbranem oblačilu počutiti udobno. Zavedajte se, da vas bodo poslušalci na začetku pregledali od glave do pete in na vas opazili še tako majhno napakico.

Kaj vas lahko zmoti med nastopom? Telefoni ne sodijo v prostor za predstavitev, posebni problem so mobilci, ki so marsikje poslušalcem prepovedani. Postrežba z okrepcili moti nastop, zato naj poteka med odmori. Na krajših nastopih naj bodo okrepcila trajno na voljo nekje v kotu prostora, tako da si vsak lahko sam kadarkoli obzirno postreže.

Med samim nastopom ne kažite hrbta udeležencem, ne zakrivajte vizualnih pripomočkov (platna, table,...), ne stojte premikajte se po prostoru.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

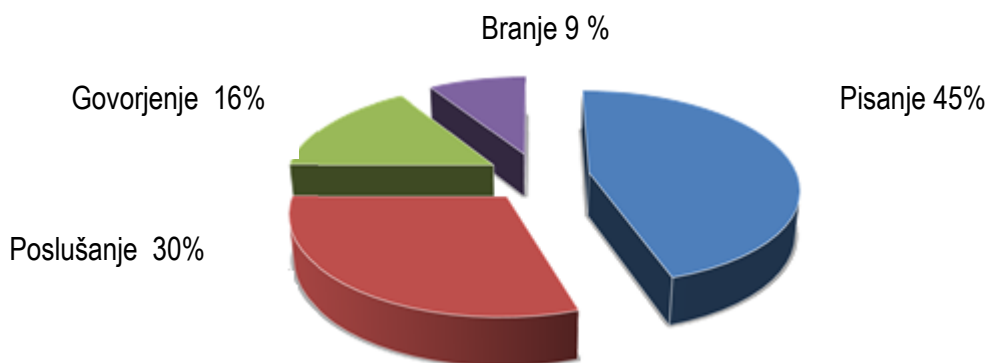
## Poslušanje

V povprečju 75 % tistega dela dneva, ko smo budni, porabimo za aktivno komuniciranje, od tega je približno 40 % poslušanja. Podoben vzorec velja tudi na delovnem mestu (Mumel, 2008, str. 64).

Zato je pomembno, da znate tudi vi pri svojem nastopu svoje poslušalce dobro poslušati. S tem izražate spoštovanje do njih in krepite enakovreden odnos. Ko bodo vaši poslušalci govorili, vas spraševali, jih glejte v oči, se jim nasmehnite in prikimajte. Tudi z govorico telesa nakažite, da se pozorni nanje – nagnite se k njim, ne imejte prekrizanih rok ali nog in upoštevajte telesno razdaljo. Vmes jih spodbujajte z izjavami kot so »hm«, »aha«, »prav imate«, »strinjam se«, »zanimivo«, »ja«, »točno« ipd. ko poslušalec govori, ga ne prekinjate in ga poslušate do konca (razen če res ni predolg), osredotočite se na vsebino povedanega, delujte mirno in bodite potrpežljivi, da poslušalec lahko jasno izrazi svojo misel ali postavi vprašanje.

V vsakdanjem življenju poslušamo veliko več kot govorimo, kar je razvidno tudi iz slike 8.

Slika 8: Deleži časa med štirimi sporazumevalnimi dejavnostmi



Vir: Plut-Pregelj v Marc in Torkar Papež, 2006, str. 10

## Trema neposredno pred nastopom

Kot že omenjeno, imajo ljudje pred javnim nastopanjem velik strah.

Na predstavitev moramo pripraviti tudi sebe. Nekateri imajo več, drugi manj treme. Prav gotovo pa predstavitev brez kančka treme, lahko kaj kmalu privede do podcenjevanja, nespoštovanja udeležencev predstavitve ali pa je tesno povezana z neodgovornostjo.

Trema je naraven pojav; občutimo jo kadar smo pod pritiskom, tudi ob nastopu pred skupino ljudi. Trema imajo tudi najboljši in najbolj izkušeni govorniki. Mnogi celo trdijo, da brez treme nastop ne more biti učinkovit in uspešen. Znaki, ki kažejo na tremo, so potenje, medel pogled, napeti živci, hiter utrip, duševna stiska, naglušnost, suho grlo, nepravilno dihanje, slabost, mišični krči ipd. Trema navadno mine po prvih besedah, ob prvem naklonjenem pogledu iz občinstva, ko se govornik osredotoči na svojo nalogo in preusmeri nakopičeno energijo iz napetosti v dejanja.

### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Vendar vse te tolažilne besede kaj malo pomenijo tistemu, ki se pripravlja na svoj prvi nastop. Govorec mora na vsak način računati, da bo tremo imel. Jo pa lahko malo omili: s samozaupanjem, ki ga dobite z vajo in temeljitimi pripravami.

Da boste sproščeni, si lahko pomagata s telesno sprostitvijo, z mentalnim treningom in s pozitivnimi sugestijami. Telesno sproščanje lahko izvedete z avtogenim treningom, jogo ... učinkovito je tudi globoko in enakomerno dihanje. Mentalni trening izvedete tako, da se asociirate v tak dogodek, ko ste se počutili dobro, prijetno, sproščeno ... Pozitivne sugestije izvedete z govorjenjem pozitivnih stavkov, izrečenih v sedanjiku (Zidar Gale, 2007, str. 217–219).

Tremo lahko omilite tudi tako da ste urejeni, da si vnaprej predstavljate kakšen bo vaš začetek, da vaš nastop čim večkrat ponovite (na začetku lahko celo 20 x ali več – saj to povečuje vašo samozavest). Pred samim začetkom nekajkrat globoko vdihnite in si v mislih ponavljajte pozitivne misli,, npr: »Vse bo v redu« ali »Dobro mi bo šlo.« kot sprostitvev pomaga tudi gibanje. Nekateri govorniki si tik pred nastopom omislijo malo telovadbe, vendar ne toliko, da bi se spotili. Pred nastopom lahko spijete tudi malo vode, da vaše grlo ne bo suho.

V tabeli 5 so prikazani nekateri ukrepi za premagovanje treme.

Tabela 5: Ukrepi za premagovanje treme

dobra priprava	»generalka«	preverite »tehniko«	pridite pred ostalimi
samozavest	optimizem	pozitivno mišljenje	vizualizacija uspeha
dolg spanec	tik prej: ne jejte obilno	tik prej: ne alkohola	udobna obutev in oblačila
dihalne vaje	vaja: stiskanje dlani	vaja: potisk vratu	vaja: obraz

Kljub vsem tehnikam premagovanja treme, se govorniku porajajo dvomi o tem, kaj če bo trema prehuda in če pozabimo na vsebino – da doživimo »black out«. V takem primeru se približajte poslušalcem in jim zastavite kakšno vprašanje. Medtem se boste spet lahko osredotočili na svoj govor.



Vaja za sprostitvev: Sedite vzravnano, konico jezika pritisnite ob nebo. Vdihnite skozi nos in izdihnite skozi usta. Pri tem se konice prstov obeh rok tesno dotikajo. Vztrajajte eno minuto.



Vaja za sprostitvev: Napnite vse mišice, kolikor morete. Nato napetost hitro sprostite.



Vaja za sprostitvev: Izberite iztočnico, npr. »Miren sem.« ali »Danes je lep dan.« in si to ves čas ponavljajte. Osredotočite se na sproščanje. Prisluhnite dihanju, globoko vdihnite in dih zadržite. Medtem ko zadržujete dih, napnite skupino mišic, recimo obrazne mišice. Med izdihom počasi sproščajte napete mišice. Ramena spustite. Vaja traja do 3 minute.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Med samim nastopom prav tako upoštevajte pravila komuniciranja. Poskrbite za pozornost poslušalcev in stik z njimi. Glejte poslušalce, sem in tja jih lahko spravite v smeh, saj boste na ta način sprostili napeto vzdušje. Če se le da, uporabljajte imena poslušalcev, saj jim s tem sporočate, da so vam enakovredni. Vključite jih v razpravo. Ljudje se namreč radi smejimo, slišimo svoje ime in sodelujemo.

Prav tako pozorno spremljajte poslušalce. Preverite ali vas poslušajo, ali se dolgočasijo, želijo morda kaj vprašati. Začetna pozornost začne padati v petih do desetih minutah in sama spet zraste, ko udeleženci zaslutijo konec predstavitve.

Dobra predstavitev ni samogovor, temveč pogovor, dvosmerno komuniciranje, v katerem morate slediti odzivom poslušalcev, tudi nebesednim, ter prilagajati slog podajanja situaciji. Običajno se odzivi začnejo pri enem, dveh udeležencih. Na preostale jih lahko prenesete z vprašanji in spodbujanjem aktivnega sodelovanja.

Med daljšim nastopom postajajo udeleženci vse bolj utrujeni, saj je aktivno poslušanje izredno naporno delo. Njihovo utrujenost lahko »razblinite« z vnaprej pripravljenimi primeri, osebnimi izkušnjami, šalami, anekdotami in podobno.

Poslušalci bodo med vašim nastopom hitro spregledali vaše slabe navade in si o vas ustvarili mnenje. Saj tisto, kar delamo, pove več, kot tisto, kar govorimo. Poslušalci spremljajo vašo držo, izraz na obrazu, obleko, gibanje po prostoru, mimiko oči, kretnje in so občutljivi na vaš glas. Med testiranjem nastopa naj vam vaš poslušalec pove kaj počnete narobe. Predvsem bodite pozorni na to, da prepogosto ne uporabljate raznih mašil kot so »a«, »pač«, »ampak«, »pravzaprav«, »a, ne?« ali kakšno drugo besedo ali besedno zvezo. Saj če jih bo vaš nastop pričel dolgočasiti, bodo pričeli šteti ta vaša mašila, kar prav gotovo ne bo spodbudno za vaš nastop.

Če ste za konec predvideli vprašanja oziroma razpravo, se lahko zgodi, da vas nihče ne bo nič vprašal. V tem primeru ne drezajte preveč v poslušalce, da naj vas kaj vprašajo. Morda jih nič ne zanima, vse veje ali pa jih je nerodno vprašati. Včasih bo vaš molk na koncu spodbuda, da bodo pričeli postavljati vprašanja. Najtežje je priti do prvega vprašanja, kasneje se opogumijo tudi preostali. Tako da v primeru, če imate med poslušalci koga poznanega, se dogovorite z njim, da na koncu prvi postavi vprašanje. Z vprašanji boste pridobili povratno informacijo o tem ali so vas razumeli in ali se s predstavljenimi temo strinjajo ali pa imajo drugačen pogled na temo.

Zaključne besede morate povedati vi kot govorec. Po razpravi oziroma vaših odgovorih na zastavljena vprašanja se zahvalite poslušalcem in jih pozdravite. Primer: »Zahvaljujem se vam, da ste svoja razmišljanja delili z menoj. Želim vam lep preostanek dneva.«

Ko poslušalci začnejo odhajati iz prostora, ne začnete s pospravljanjem. Včasih bo kdo od poslušalcev pristopil k vam po dodatno pojasnilo, odgovor ali želi z vami deliti svoje razmišljanje, pa ga prej ni želel deliti s preostalimi poslušalci. Pospravljati začnete, ko so vsi zapustili prostor. V primeru, da imate nastop zunaj, potem počakate nekaj minut in šele nato odidete.

Za vsakega govorca je velika pohvala, če ga poslušalci obdarijo z aplavzom. Če bodo nad vašim nastopom navdušeni, ga lahko doživite. In verjemite, res ga je prijetno slišati.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## 2 MEDSEBOJNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

Vse kar nas obdaja, najprej zaznavamo s čutili: stvari, ljudi, dogodke najprej vidimo, slišimo, začutimo, vonjamo, pa tudi okušamo. Kaj od tega bo prišlo v naše možgane in kako bomo to razumeli, pa je odvisno od naših filtrov. Filtri so naše izkušnje, naša kultura, naš jezik, naša prepričanja, interesi, vrednote, zmožnost predvidevanja ... Od tega je odvisno, kako sprejemamo, razumemo in se odzivamo na sveto okoli sebe. Lahko se celo zgodi, da so filtri tako močni, da sveto okoli nas postane dolgočasen, nezanimiv, povsem osiromašen. Prav ta svet pa je lahko vznemirljiv in bogat. Razlika ni v svetu, razlika je v filtrihi, skozi katere ta svet zaznavamo. Lahko ga vidimo lepega, prijetnega, zanimivega ali pa je nasilen, nevaren, krut ... odvisno od filtrov, še posebej od izkušenj, ki jih imamo o tem svetu (Zidar Gale, 2004, str. 24).



Za uspešno delo v organizaciji in doseganje ciljev je potrebno imeti dobre odnose na relaciji človek – organizacija (Ovsenik, Ambrož, 2010, str. 45). Vodilni v organizaciji morajo omogočiti takšno delovno okolje, v katerem bodo vladali dobri delovni odnosi. Na ta način bodo zaposleni bolje in hitreje opravljali svoje delo, pa tudi cilji organizacije bodo doseženi.

Dobri medsebojni odnosi so pogoj za učinkovito delo med sodelavci. Sodelavci, ki so medsebojno tesno povezani, delajo in sodelujejo bolje:

- imajo skupne, vzajemne interese,
- skupaj sodelujejo pri izvedbi naloge, doseganju cilja, samoiniciativno in odprto komunicirajo ter izražajo svoje misli, podajajo kreativne predloge, ideje,
- so motivirani in zadovoljni pri delu.

Temeljne pravice v medsebojnih odnosih so:

- vsak ima pravico, da izrazi lastne potrebe in si postavi svoje lastne prioritete v življenju,
- vsak ima pravico, da je obravnavan s spoštovanjem kot inteligentno, sposobno in enakovredno človeško bitje,
- vsak ima pravico, da izrazi svoje občutke, vsak ima pravico izraziti svoje mnenje, vsak ima pravico, da reče ne,
- vsak ima pravico, da dela napake, vsak ima pravico, da se premisli,
- vsak ima pravico, da reče: »Ne razumem.«,
- vsak ima pravico, da prosi tisto, kar želi,
- vsak ima pravico, da zavrne odgovornost za probleme drugih ljudi,
- vsak ima pravico biti v odnosih z drugimi ljudmi, ne da bi bil odvisen od njihove potrditve.

### 2.1 Čustva

Vendar mora poleg organizacije vsak posameznik poskrbeti, da bo ustvarjal dobre odnose do svojih nadrejenih, podrejenih in sodelavcev. Pri tem morate dobro poznati svoja čustva, da boste vedeli kako reagirate na določene situacije.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Ali poznate svoje reakcije na ravnanja in besede sogovornikov? Premislite in napišite kako bi ravnali (kaj bi odgovorili) v primerih, ko bi vam vaš sogovornik rekel:

Kaj si tako počasen?! Daj hitro, mudi se mi.

---

---

Kako neumno razmišljaš! Kaj ti pa je?!

---

---

Ali me res ne razumeš, kaj ti hočem povedati?

---

---

Zakaj pa nisi upošteval/a navodil. Se ti je preveč mudilo in si bil/a zato površen/a, kajne?

---

---

Pri medsebojnih odnosih upoštevajte pet okvirov (Zidar Gale, 2004, str. 25–26):

- Prvi okvir: usmerjanje k cilju namesto k problemu. Kadar imamo problem, ga pogostokrat do podrobnosti predelujemo. Naša vprašanja so kritična, pogosto vsebujejo sodbe kot so: »Zakaj imam ta problem?«, »Zakaj se mora to dogajati ravno meni?« Taka vprašanja nas od cilja oddaljujejo. Ko poiščemo odgovore, se počutimo še slabše. Usmerjanje k problemu imenujemo okvir iskanja krivde.
- Drugi okvir: vprašalnica kako, ne zakaj. Vprašalnica zakaj bo negativno počutje okrepila, počutili se bomo še bolj krive. Odgovori na vprašanje z vprašalnico zakaj iščejo opravičila ali razloge, ničesar pa ne spremenijo in nam ne pomagajo poiskati cilja. Namesto tega je potrebno postaviti vprašalnico kako: »Kako naj se tega lotim?«, »Kako lahko to rešim?«.
- Tretji okvir: neuspeha ni, so le povratne informacije. Kadar nam kaj ne uspe, si pogosto začnemo očitati, da smo nesposobni, da nam ne gre, da stvari ne obvladamo, da so drugi boljši ... S takim razmišljanjem bomo še globje zabredli v problem in se slabše počutili. Reči si moramo: »Kaj se lahko iz tega naučim?« in »Kaj še potrebujem, da bom boljši/a?« Vse kar se nam zgodi, je le povratna informacija, ki nam kaže, kaj že delamo dobro in kaj bi morali izboljšati, dodati ali spremeniti.
- Četrty okvir: možnosti namesto nujnosti. Življenje je splet možnosti in ne splet nujnosti. Ljudje z nezadovoljstvom zastrupljajo sebe in ljudi okoli sebe. Namesto tega, raje pogledimo, katere možnosti imamo na voljo in kakšne rešitve se nam ponujajo. Vedno imamo vsaj tri možnosti: spremeniti, sprejeti ali izstopiti.
- Peti okvir: radovednost in čudenje namesto strahov. Ko naletimo na spremembe, se radi oklepamo starih vzorcev. Bojimo se sprememb, zato vztrajamo pri starih navadah. Otroci

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

so radovedni, svet okoli njih se jim zdi zanimiv in vznemirljiv. Marsičesa ne vedo in se tega zavedajo, zato jih ne skrbi, da bi delovali neumno, če kaj vprašajo, preverijo, kaj naredijo drugače. Tudi odrasli naj bi ravnali tako, radovedno opazovali kako se lahko spremenimo in postanemo zadovoljnejši in uspešnejši.

Pri medsebojnih odnosih je pomembno, da vemo kaj si želimo in česa bi se radi znebili. S tem boste bolje spoznali sebe in tudi lažje razumeli svoje reakcije.

Weisbach in Dechs (1999) navajata, da se v odnosu do drugih lahko vedemo na štiri načine: avtoritativno, ravnodušno, naavtoritativno, partnersko.



V spodnji razpredelnici izpolnite kaj želite in že imate, kaj želite in tega nimate, česa ne želite, a imate in česa ne želite in tudi nimate. Osredotočite se predvsem na svoje lastnosti in značilnosti.

**Tabela 6: Moje lastnosti in značilnosti**

Želim/Imam	Želim/Nimam
Ne želim/Imam	Ne želim/Nimam

Vir: po Zidare Gale, 2004, str. 35.

## 2.2 Osebnostne lastnosti

Vaše vedenje do drugih je odvisno od vaše osebnosti. Glede na temperament je starogrški zdravnik Hipokrat razdelil ljudi v štiri glavne skupine: kolerike, flagmatike, sangvinike in melanhonike. Temperament je podedovan, v posameznikovi osebnosti se lahko skriva več različnih temperamentov, vendar eden prevladuje.

V tabeli 7 si pogledajte značilnosti posameznih temperamentov.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Tabela 7: Značilnosti temperamentov

KOLERIK	FLEGMATIK
<p>Koleriki so, podobno kot sangviniki, bolj ekstravertirani in izredno impulzivni. Imajo veliko čustveno moč, ki jo burno izražajo. Še zlasti jezo. Značilno za njih je, da brez razmišljanja prestopajo meje v medsebojnih odnosih in kar mimogrede odločajo še za druge, ne da bi jih ti za to prosili. Koleriki imajo veliko energije in so pri vsem, česar se lotijo, tudi zelo učinkoviti. Preden se sangvinik organizira, je kolerik že končal delo. Seveda, ko pa mu je cilj zelo pomemben. Problem pa nastane, ker na poti do cilja 'tepta' vse, kar mu pride na pot, tudi sodelavce ali družinske člane. Kdor je odraščal v družini, kjer je bil eden od staršev kolerik, prav gotovo ve, kaj to pomeni. Koleriki svoja silna čustva težko obvladajo, zato pogosto izbruhnejo. Po izbruhu se hitro pomirijo in pozabijo, da so druge prizadeli. Seveda pa tisti, ki so bili izbruha deležni, tega ne pozabijo. Če so slučajno melanholiki, lahko še leta nosijo v sebi zamero ali jezo. Toda kolerik to le redko opazi in še manj razume. Tukaj se kaže njihova nizka stopnja sočutja oz. empatije. Značilno zanje je, da zelo težko sprejemajo druge temperamente in njihove odzive.</p> <p>Koleriki so do drugih pogosto žaljivi in nepotrpežljivi. Sočutje je nekaj, kar v njihovem življenju pogosto manjka. Mislijo, da imajo v glavnem prav, zato težko uvidijo svoje zmote in se še težje opravičijo. Življenje imajo radi v svojih rokah. Morda jih prav zaradi te značilnosti pogosto iztiri bolezen, ki jim ta nadzor vzame. Mnogi pripovedujejo, da se njihovi partnerji, ki so izraziti koleriki, pretvorijo v nebogljene in ubogljive bolnike v času bolezni. Tudi soočanje z boleznijo drugih za njih ni lahka naloga. Neki mož je svoji bolni ženi rekel: "Pokliči me, ko boš zdrava!" In odšel iz hiše ...</p> <p>Tisto, kar velja spodbujati in ceniti pri kolerikih, je njihova močna volja, včasih tudi vizionarstvo. Za njih so ovire izzivi, za katere vedo, da jih lahko premagajo. Ne bojijo se tvegati ali poskusiti česa novega. Zgodovina je polna mož in žena, ki so dali viden prispevek k razvoju človeštva (politika, znanost, umetnost ...), zanje pa so njihovi sodobniki znali povedati, da so bili koleriki.</p>	<p>Na splošno lahko rečemo, da izžarevajo flegmatiki skozi svojo auro neko prav prijetno, neagresivno energijo. Zato so priljubljeni in jih imajo ljudje radi. Verjetno si vsakdo kdaj želi ob sebi flegmatika, da si v njegovi auri lahko oddahne. Morda je tudi tukaj iskati razlog, da koleriki pogosto poiščejo za partnerje flegmatike, ki jih umirjajo - vsaj nekaj časa.</p> <p>Druga plat pa je iz dneva v dan navduševati ali celo motivirati flegmatika, kar lahko postane prava mora. To je pogosto vidno v partnerskih odnosih, kjer je drugi partner kolerik ali sangvinik. Flegmatiki se težko navdušijo in tudi bolj zadržani so. Lahko živijo dokaj brezciljno in z nizkimi pričakovanji do sebe in drugih. V tem je neka pasivnost in inertnost. To je tudi njihova največja ovira.</p> <p>Flegmatik je bolj introvertiran in je dober poslušalec. Sam pa raje ne govori veliko, še zlasti ne o sebi. Je dober opazovalec in odličen posrednik v sporih. Mnogi diplomati in mediatorji so po temperamentu precej flegmatični. Flegmatiki so od vseh temperamentov najbolj potrpežljivi in če premagajo inercijo, so lahko tudi zelo ustvarjalni. Izogibajo se sporom, saj znajo najti drugo pot do cilja, če se le potrudijo. V družini so lahko pravi balzam za druge.</p> <p>Če flegmatik svojih slabosti ne odpravi oz. ne prebudi vrlin, lahko postane ciničen in aroganten. Pa tudi len in nezainteresiran. Svoje notranje nezadovoljstvo pogosto stresa navzven. Naloga flegmatika pri osebnem samorazvoju je gotovo ta, da se motivira. Tudi večja čustvena odprtost bo olajšala odnose z drugimi. Samostojno odločanje in prevzemanje odgovornosti pa mu pomagata, da se počuti bolj koristnega in izpolnjenega.</p>
SENGVINIK	MELANHOLIK
<p>Sangvinika lahko prepoznamo po njegovih kretnjah, gibih in mimiki, po hitrem govoru in vsakovanju v</p>	<p>Ključne besede, s katerimi opisujemo melanholika, so: introvertiran, pesimist, urejen, premišljen, analitičen,</p>

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



besedo, po dotikanju sogovornika, po zanimivem pripovedovanju in glasnem smehu, po spreminjanju misli in navad, po pozabljanju obljubljenega ... Sangvinični temperament je bolj ekstravertiran in optimistična naravnost. Odlikuje ga tudi smisel za humor in nastopanje, radovednost, sproščenost in igrivost. Intuitivno se zaveda, da sam le stežka dokonča začeto in zato potrebuje druge ljudi, ki mu njegove zamisli pomagajo uresničiti. V skupini ali družini je običajno sangvinik tisti, ki zna navdušiti in pritegniti druge k novi aktivnosti. Sangviniki svoj čustveni odziv in razpoloženje zelo hitro spreminjajo, pa tudi po površnosti so znani. Ta površnost je najbolj moteča v medsebojnih odnosih. Naredili bi jim krivico, če bi rekli, da so čustveno površni, a nagnjenost k temu je zagotovo prisotna. Sangviniki imajo veliko idej in se hitro znajdejo v različnih situacijah. Njihova pozornost je na široko razprostrta, zato opazijo marsikaj in jih tudi veliko stvari navdihuje in vznemirja. To pa gre na račun globine in tudi ponotrzanjenosti.

Ta temperament je privlačen za druge, saj izžareva lahkotnost in vedrino, v sebi pa skriva tudi marsikatero oviro za razvoj osebnosti in medsebojnih odnosov. Poleg površnosti je taka pomanjkljivost tudi premajhen interes za potrebe drugih ljudi. Čeprav se sangvinik hitro spoprijatelji, običajno ta prijateljstva niso globoka. Naloga, ki ga čaka, je tudi ta, da se prične bolj iskreno zanimati za druge ljudi. Nekateri ljudje, ki jih ta temperament precej obvladuje, se radi izmikajo izzivom življenja tako, da ne prevzajajo dovolj odgovornosti. Na ta način se skrivajo pred problemi. So večni otroci, zabavni, ljubki, a ne odrastejo. Sangvinikom pogosto povzročata težave tudi organiziranost in doslednost. V množici malenkosti se zlahka izgubijo in pozabijo, kaj so pravzaprav želeli.

V tem temperamentu sta prisotna tudi energija vznemirjenosti in nemir. Sangviniki se težko ustalijo in umirijo. Hitre misli, menjavajoča se čustva, včasih tudi težave s koncentracijo so pogost spremljevalec. Vse to pa ne more povsem zatreti njihove ustvarjalnosti, navdiha, idealizma in prijaznosti.

globok in občutljiv. Rad razmišlja v stilu: zakaj se ravno meni to dogaja, življenje je tako krivično do mene ipd. Melanholiki pogosto mislijo, da drugi niso dovolj dobri, da bi jim zaupali neko delo, zato ga raje opravijo sami. V tem lahko prepoznamo eno najmočnejših hib melanholikov in to je perfekcionizem. Ta se lahko kaže na vseh področjih življenja. Od domačih del do službenih obveznosti. Seveda perfekcionizem pričakujejo tudi od drugih. Neki mož je povedal, da se včasih ni odločil za vožnjo z letalom le zato, ker se pri tem mora povsem predati v roke nekoga drugega - seveda pilota. Toda, ali je pilot zares zadosti dober?

Melanholiki so najbolj ponotrzanjeni in okolici tudi težko razumljeni. Nekateri, bolj umetniško usmerjeni melanholiki, lahko iz svojih globin pritegnejo neverjetne misli in vprašanja. So misleci, filozofi in analitiki. Med poeti, pisatelji in slikarji pogosto najdemo izrazite melanholike. Njihovo psihološko življenje je bogato, sami ga lahko doživljajo tudi tragično ali pesimistično. Melanholiki najhitreje zdrsnejo v depresije in se iz njih težko izvlečejo. Težko pozabljajo prizadetosti in včasih tudi leta pestujejo bolečino. Kot je sangviniku naravno, da je pozornost razpršena in široka, je melanholik svojo pozornost sposoben usmeriti globoko in v neverjetne podrobnosti. Lahko na škodo celote, ki jo spregleda. Zanj nič ni preprosto. Vse ima nek globlji pomen, ki ga želi najti. Pogosto za zaplete v okolju krivi sebe. Kot hči iz zgodbe, ki je premlevala, da je ona zakuhala situacijo, v kateri so se znašli. Melanholik je dober zaupnik, prijatelj ali terapevt, saj z enako pozornostjo kot vrta po sebi, prisluhne tudi drugim.

Tudi tam, kjer se dela s številkami, tabelami in statistiko, lahko melanholiki izrazijo svoje talente: natančnost, potrpežljivost in smisel za podrobnosti. Te lastnosti pa so za družinski krog lahko zelo duhamorne. Marsikatera mama (ali oče) s preciznostjo melanholika uničuje vzdušje sproščenosti in veselja v svojem domu. Brezhiben red v omarah, kuhinji, kopalnici ... je za vse ostale temperamente mnogo manj pomemben. Melanholiki pogosto prezrejo, da ima življenje tudi lepo plat. Skozi življenje in lekcije, ki jih doletijo, se učijo zniževati merila, zase in za druge. Spoznanje, da v življenju stvari niso popolne v smislu njihovih pričakovanj, pa je tisti korak, ki jih sprosti in prebudi večje zaupanje v življenje.

Vir: po Bokan, 2012.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Pomislite in glede na značilnosti iz tabele 7 določite svoj temperament. Določite tudi katere značilnosti drugih temperamentov še imate.

---

---

---

---

---



Poleg tega lahko na navedeni spletni strani naredite test osebnosti.  
<http://apl.ess.gov.si/eSvetovanje/Samocena/Lastnosti/OsebnostneLastnostiVprasanik.aspx>  
Na koncu testa boste imeli tudi komentar rezultata.

## 2.3 Poslušanje



Kot smo omenili že pri javnem nastopu, morate za dobre odnose znati tudi dobro poslušati. Ljudje na splošno nismo dobri poslušalci. Z raziskavami so ugotovili, da povprečen človek posluša le s 25 % zbranostjo. To pomeni, da gre kar 75 % informacij v izgubo. Vzroki za tako veliko izgubo informacij so različni (Mihaljičič, 2006, str. 67–69):

Tempo govorenja: povprečen človek izgovori 100 do 140 besed v minuti. Možnosti poslušanja so dosti večje. Povprečen poslušalec lahko sprejme v minuti okoli 600 besed. Zato obstaja nevarnost, da bo naš sogovornik »odpluk« z mislimi drugam in nas ne bo več poslušal.

Premajhno pričakovanje: če je nekdo že vnaprej prepričan, da od nas ne bo slišal ničesar novega, nas ne bo zbrano in pozorno poslušal.

Zunanje ovire: naše poslušanje bo moteno, če prihaja iz ulice močan hrup od prometa, če radio igra preveč naglas, če smo v hrupnem lokalu in podobno.

Napor: ki ga moramo vložiti v to, da nekoga poslušamo. Nekateri menijo, da to ni njihova dolžnost ali pa za to nimajo dovolj energije.

Pet nasvetov za dobro poslušanje:

- Osredotočite se na tisto, kar vam sogovornik pripoveduje. Druge misli, ki vam rojijo po glavi, sproti odženite.
- Med poslušanjem si beležite najpomembnejše stvari iz pogovora. Dobro je, da si med poslovnim pogovorom na kratko zapišete sogovornikove informacije, pa tudi svoje vaše misli in opažanja.
- Med poslušanjem namenite posebno pozornost sogovornikovim nebesednim sporočilom (način izražanja, ton govora, mimike, kretnje ...).
- Med poslušanjem ne prekinjajte sogovornika, razen če je to res nujno.
- Poslušajte potrpežljivo, razumevajoče in obvladano – ne dopustite, da vas sogovornik spravi iz tira.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## Vprašalnik - Znete prisluhniti?

Naslednji test bo pokazal vašo sposobnost prisluhniti sogovorniku. Na vprašanja odgovorite tako, da vsakemu vprašanju pripišete točke od 1 do 5. Če vas neka trditev popolnoma opisuje, obkrožite 5 točk. Če trditev za vas velja, a ne povsem, obkrožite 4 točke. Srednji oceni 3 se skušajte izogniti. Če neka stvar za vas drže le tu in tam, obkrožite 2 točki. Če neka stvar za vas sploh ne velja, obkrožite 1 točko.

Sogovornika poslušam tako dolgo, dokler ta ne dobi občutka, da sem ga povsem razumel.	1	2	3	4	5
Ko sogovornik govori, ga ne prekinjam.	1	2	3	4	5
Sogovornika med govorjenjem ne prekinjam s svojo govorico telesa (kretnjami, izrazom na obrazu ...).	1	2	3	4	5
Ko govorim z ljudmi, jih ne ustrahujem (s strogim pogledom, z grobimi besedami, žuganjem s prstom ...)	1	2	3	4	5
Ko poslušam sogovornika, se mi dogaja, da »izklopim« poslušanje in pričenem oblikovati svoj odgovor.	1	2	3	4	5
Svoje mnenje in stališča izoblikujem šele potem, ko mi je sogovornik povedal vse, kar je nameraval.	1	2	3	4	5
Lahko trdim, da dobro zaznavam čustveno ozadje posameznih stališč, ki jih izreka moj sogovornik.	1	2	3	4	5
Ko poslušam sogovornika, ne dopustim, da bi mi misli ušle kam drugam.	1	2	3	4	5
Ko poslušam sogovornika, ne razmišljam o sebi.	1	2	3	4	5
Raje sprašujem, kot da bi izrekal sodbe.	1	2	3	4	5
Ko sogovornik pove svoja stališča, z nekaj stavki preverim, ali sem ga pravilno razumel.	1	2	3	4	5
Namesto, da bi sogovorniku solil pamet, ga raje vprašam, ali želi slišati moj nasvet.	1	2	3	4	5

Vir: Mihaljčič, 2006, str. 104-105.

Rezultati: Seštejte točke.

18 točk in manj: težko se osredotočite nase, kaj šele na drugega človeka. Zato poskušajte drugemu prisluhniti tako, da sami molčite. Odvadite se prekinjati sogovornika, mu soliti pamet in se poskušajte čim bolj vživeti v njegovo osebnost.

16 do 42 točk: preveč se ukvarjate sami s sabo, saj zato ne znate dovolj prisluhniti drugim. Prisluhniti drugim pomeni pozabiti nase in se vživeti v to, kar slišite. Ne dajajte drugim hitrih nasvetov in jih ne poučujte preveč.

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

43 točk in več: sami ste spoznali, kako pomembno je znati aktivno poslušati. Sogovorniku znate izkazati zanimanje za njegove besede, znate mu pritrditi, ko je to potrebno in ustvariti zaupanje do sebe. To pomeni, da pri vaših odnosih s soljudmi nimate večjih težav.

## 2.4 Samozavest

Za uspešnost pri delu je pomembno, da ste samozavestni. Gre za obliko vedenja ali sposobnosti, ki jo človek potrebuje za jasno izražanje svojih ciljev, potreb, želja in misli. Samozavesten človek zna reči »ne«, svoja čustva in mnenja izraža brez zadrege in odkrito. Zaupa vase, ima pozitivno samopodobo in občutek lastne identitete. Človekova samopodoba in samozavest sta zelo povezani. Samopodoba je odnos do samega sebe in ocena lastnih sposobnosti.

Tako doma kot tudi v poslovnem svetu velja, da če ne boste spoštovali sami sebe, vas tudi drugi ne bodo spoštovali. To pomeni, da se imate radi in da imate o sebi dobro mnenje.

Če ste naravnani tako, da dvomite vase in se čutite manj vredne, to prav gotovo ni pravilno razmišljanje. Storitvi morate nekaj zase. Pot do samozavesti ni kratka in to ne boste postali čez noč, a prav je, da čim prej storite prvi korak in se postavite zase.

Nekaj ukrepov za dvig samozavesti:

- ne bodite ponižni,
- pazite na svoje vedenje in zunanji videz, vizualizirajte svoje uspehe,
- ne obremenjujte se s krivdo,
- družite se z ljudmi, ob katerih se dobro počutite, bodite dobri do sebe in se razvajajte.



Vprašalnik Kako samozavestni ste?

Preberite spodnje trditve in jih ocenite v skladu s svojim načinom vedenja in razmišljanja. Skupni seštevek vseh točk vam bo pokazal, če in koliko ste samozavestni. Posamezne trditve točkujte s točkami od 0, 2, 3, 4, pri čemer 0 = nikoli, 2 = včasih, 3 = običajno in 4 = vedno.

Brez strahu nastopim pred večjo skupino ljudi.	Ni mi težko odkrito prositi prijatelja za uslugo.
Če me kakšna stvar jezi, svojo jezo odkrito pokažem pred drugimi.	Če me nekdo kritizira, sem se o tem pripravljen(a) pogovarjati.
Če se na nekaj ne spoznam, to brez sramu priznam.	Menim, da imam vso pravico do spremembe mnenja.
Če se mi zazdi, da moram nekaj spremeniti, kljub nasprotovanju drugih vztrajam.	Ni mi škoda časa, ki ga namenim samo sebi.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Če mi gre prijatelj s svojim vedenjem na živce, mu to tudi povem.		Sprejemam odgovornost zase in za svoje napake in ne iščem izgovorov.	
Če sem se v nečem dobro odrezal(a), bom z veseljem sprejel(a) čestitke.		Ljudem, ki so mi všeč, dajem poklone.	
Zlahka začnem pogovor z neznancem.		Ljudem, ki jih imam rad(a), svoja čustva odkrito pokažem.	
Ni mi težko reči »ne« in odkloniti prošnje, če nečesa nočem narediti.		Ni mi težko priznati, da me je strah in da sem zaskrbljen(a).	
Ni mi težko pobožati prijatelja ali prijateljico, ki ga/jo imam rad(a).		Vedno povem svoje mnenje, čeprav vem, da se drugi ne bodo strinjali.	
Če v trgovini ali restavraciji nisem zadovoljen(ljna) s postrežbo, se pritožim.		Ni mi težko prositi za konstruktivno kritiko in ji prisluhni.	

Seštejte točke.

Rezultati (Powell, 1999):

Nad 60: Visoka samozavest Odkrito izražanje lastnih mnenj in želja vam očitno ne povzroča težav. Tudi v vedenju do drugih ste dovolj samozavestni. Res pa je, da ste, tako kot večina ljudi, na nekaterih področjih verjetno bolj samozavestni kot na drugih.

45 – 60: Srednja samozavest

Vaš vedenjski vzorec je mešanica samozavesti in negotovosti. Odkrijte svoje šibke točke. Imate težave v komuniciranju z bližnjo okolico? Ali pa ste negotovi samo v navzočnosti tujcev in nadrejenih?

Pod 45: Pomanjkanje samozavesti

Ker ste precej nesamozavestna oseba, bi vam koristilo, če bi se naučili nekaterih tehnik za krepitev samozavesti. Poglobite se v svoje šibke točke. Mogoče ste nagnjeni k agresivnemu vedenju.

V primeru, da ste prejeli pod 45 točk, začnite krepiti svojo samozavest.



Samozavesti se seveda lahko priučite. Npr. lahko vadite, da v prostor vstopite samozavestno. Postavite se ob steno in s hitrimi koraki ter pokončno držo odločno zakorakajte v prostor.

### 3 DELO V TIMU

Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič et al., 1994, str. 154). Tim je

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

torej skupina ljudi, ki ima nek skupen cilj zaradi česar med seboj sodelujejo in sprejemajo neke odločitve. Zato je v tim najbolj smiselno zbrati strokovnjake iz različnih področij, saj bodo tako lahko vsak iz svojega zornega kota gledali na problem oz. zadevo, ki jo morajo rešiti.

Tim vodi vodja tima, ki usmerja delo, skrbi za pretok informacij in znanja, prenos izkušenj in drugih pomembnih spoznanj. Vodjo tima izberejo člani sami, in sicer enega izmed njih, to je običajno človek, ki mu člani tima najbolj zaupajo. Moč zaupanja pa lahko predstavlja določen ugled, znanje, starost ipd.

Oblikovanje tima lahko primerjamo z igro baseballa (Maddux, 1992, str. 22):

- izkušen vodja mora pomagati izbirati sodelavce, koordinirati prizadevanja tima in nadzorovati potek dela;
- člani tima morajo poznati svoje vloge, jih biti sposobni dobro odigrati in biti motivirani za svoj prispevek v delovnem procesu;
- če hočejo poraziti konkurenco, morajo napraviti načrt delovanja;
- člani tima in vodja se morajo med seboj pogovarjati, si zaupati, se vzajemno podpirati in reševati medsebojne težave na konstruktiven način;
- vsakemu članu tima mora biti privzgojeno samoobvladovanje; kadar pa ta prvina manjka, jo mora timu vcepiti vodja;
- obstajati mora način nagrajevanja uspehov, ki naj ustreza osebnim potrebam članov tima in tima kot celote.

Podobno delujejo timi tudi v ostalih športnih panogah (nogomet, košarka, rokomet, odbojka ...). Če v teh ekipah ne bi delovali timsko, bi bili neuspešni. Zato se kot dobra lastnost zaposlenih šteje, če so bili ali so člani kakšne športne ekipe, saj so se tam naučili osnov timskega dela.



Zberite skupino vsaj treh ljudi (najbolje je, če vas je 4-6) in si določite nek »problem«, ki ga morate rešiti. V timu določite vodjo. Določite tudi cilj vašega tima. Na kratko opišite tudi potek dela v vašem timu in razdelite odgovornosti med posamezne člane tima.

Cilj: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Potek dela v timu:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



### 3.1 Značilnosti timskega dela

Glavne značilnosti timskega dela so (Heller, Hindle, 2001):

- močno in učinkovito vodstvo, natančno zastavljeni cilji,
- sprejemanje odločitev na osnovi podatkov,
- hitro odzivanje in fleksibilnost, svobodno komuniciranje,
- obvladovanje znanj, veščin, tehnik za izdelavo konkretnega projekta,
- k uresničitvi cilja prispeva vsak član tima, jasna delitev vlog v timu,
- »ravnotežje« med člani tima.

Uspešnost delovanja tima je v veliki meri odvisno od vodje tima. Le ta mora za tim živeti in mora svojo vlogo dobro poznati in obvladati.

Medsebojno sodelovanje med sodelavci vodja lahko doseže, če:

- verjame v skupne cilje in tim, verjame, da bo tim te cilje lahko dosegel;
- prepozna potencial in motive članov in temu ustrezno razdeli vloge v timu;
- članom tima zaupa, posreduje vse potrebne informacije in spodbuja dvosmerno komuniciranje;
- zna delegirati naloge in poskrbi, da vsi sodelujejo pri oblikovanju skupnih ciljev;
- ceni razlike med posamezniki in jih prikazuje kot prednost sodelovanja, spodbuja izmenjavo mnenj in različnih pogledov pri reševanju problemov;
- obvladuje skupinske procese (zna opazovati proces, se zaveda neizraženih konfliktov,
- zna reagirati na neprimerna vedenja med sodelavci): kadar procesi povzročajo zastoje, poišče vzroke za slabo delovanje in postavi jasna pravila komuniciranja in vedenja vse člane tima – spodbuja odkrite, poštene odnose;
- prepozna nezadovoljstvo posameznika, preden le-to povzroči večje probleme v timu, mu pomaga pri načrtovanju in realizaciji sprememb (druge vloge, sprememba vedenja);
- prevzema odgovornost za rezultate dela sodelavcev;
- ne raziskuje krivde, temveč išče rešitve; napake in konflikte obravnava kot priložnost, da se s sodelavci nauči nekaj novega;
- usmerjen je v prihodnost, ne v preteklost;
- daje svobodo sodelavcem, da odločajo sami in spodbuja kreativno mišljenje;
- spremlja napredek sodelavcev in z vnaprej postavljenimi merili meri učinkovitost dela;
- s skrbno izbranimi nagradami poudarja pomembnost tima, ne posameznika; iz nagrad in pohval mora biti razvidno, da so vsi člani tima prispevali k uspehu, vsak s svojo posebno sposobnostjo.

Člani tima lahko prispevajo k uspešnosti tima tako, da:

- se identificirajo s skupnimi cilji in aktivno sodelujejo pri reševanju problemov, delijo informacije in znanje,
- svoja mnenja predstavijo jasno in z argumenti,
- drugim dajo priložnost, da predstavijo svoja mnenja, cenijo različnost,
- verjamejo, da bodo dosegli več skupaj kot posamično,
- ustvarjajo dobre medsebojne odnose in se zato med sodelavci dobro počutijo, upoštevajo tehnike učinkovitega komuniciranja,

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



- konflikt jemljejo kot možnost za iskanje še boljših rešitev,
- prepoznavajo svoje potenciale in ambicije in jih uresničujejo glede na naloge tima.

### 3.2 Vloge v timu

Belbin (2003) navaja 8 vlog, ki jih ima lahko posameznik v timu. Preberite in določite kateri vlogi pripadate. Na podlagi tega lahko ugotovite katere prednosti imate in kaj je slabost vaše vloge. Lahko imate določene značilnosti več vlog.

Ustvarjalec je sposoben producirati veliko idej in reševati najtežje probleme. Svojo pozornost usmerja v bistvo problema, detajli ga ne zanimajo, zato lahko deluje površno. Težave se pojavljajo pri realizaciji idej v prakso, saj lahko hitro izgubi interes. Najraje dela sam, pri sodelovanju je oster in ideje drugih običajno zavrača.

Lastnosti: inteligen: nekonvencionalen, domiseln, ustvarjalen, resen. Dopustne slabosti: pozablja na detajle, slab sogovornik.

Usmerjanje: vzpodbujamo, da izraža mnenje, postavljamo vprašanja, da pojasnjuje in razlaga svoje zamisli. Na splošno ga usmerjamo bolj v individualne, zahtevnejše naloge, z večjo mero inovativnosti in ustvarjalnosti.

Raziskovalec prinaša v skupino nove ideje, ki se mu porajajo v sodelovanju z drugimi. Je družabnejši od ustvarjalca, je rad med ljudmi, se z njimi pogovarja, gleda kaj so naredili drugi, bere, zbira nove zamisli in jih razvija. Pozitivno vpliva na moralo tima.

Lastnosti: ekstravertiran, zanesenjaški, komunikativen, radoveden.

Dopustne slabosti: lahko preveč optimističen, hitro zgubi interes.

Usmerjanje: v raznovrstne naloge z mnogo sodelovanja, tako navzven kot navznoter. Običajno se dokaj hitro odloča in navduši nad določeno idejo, jo pa le s težavo realizira. Zato ga moramo kontrolirati in usmerjati ter mu dajati nove izzive.

Usklajevalec je discipliniran in že po naravi usmerjen v cilje. Dobro delegira in komunicira, prepozna prednosti posameznikov in jih usmerja k skupnim ciljem. Njegova prednost je predvsem v tem, da je sposoben združiti tim, sestavljen iz različnih posameznikov. Člani tima ga običajno spoštujejo in mu dovolijo, da postavlja pravila.

Lastnosti: čustveno zrel, samozavesten, miren, odločen. Dopustne slabosti: ni potrebna visoka kreativnost.

Usmerjanje: v naloge vodenja tima oz. naloge usmerjanja in usklajevanja skupine.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Oblikovalec je dinamičen, impulziven, nestrpen. Rad postavlja izzive in je izzvan. Je izrazito usmerjen k dosežkom, hoče rezultate in druge prisili, da jih dosežejo. Skušša poenotiti ideje, cilje in praktično razmišljanje članov tima in jih usmeriti v skupen projekt ali takojšnjo akcijo. Zaradi njega se stvari zgodijo.

Lastnosti: izzivalen, dinamičen, dobro dela pod pritiski. Dopustne slabosti: nepotrpežljiv, neobčutljiv za čustva drugih.

Usmerjanje: učinkovit kot vodja v kritičnih situacijah ali situacijah, ko je potrebno hitro ukrepanje. Zaradi dominantnosti lahko zavre dobre rešitve, zato ga je potrebno v takih situacijah ustaviti in usmerjati predvsem v poslušanje.

Ocenjevalec je bolj kritik kot ustvarjalec. Njegova prednost je v analizi idej, ki jih producirajo drugi. Tehta prednosti in pomanjkljivosti, je oster a objektivni in pravičen sodnik in redko sprejme slabo odločitev. Pogosto prepreči neustrezne akcije. Ne kritizira zaradi kritiziranja, ampak zato ker vidi pomanjkljivosti v predlogih ali argumentih. V odnosih je lahko netakten, ker mišljenje izraža odkrito in brezobzirno.

Lastnosti: resen, neemocionalen, previden, stabilen, introvertiran.

Dopustne slabosti: manjka mu sposobnosti za motiviranje drugih in entuziazma.

Usmerjanje: v analitične naloge, naloge kjer je potrebno presojanje in izbira različnih možnosti, s čim manj sodelovanja. V primeru timskega dela pa mu moramo priskočiti na pomoč, ko je potrebno za neko misel ali idejo navdušiti druge.

Izvajalec ima organizacijske sposobnosti, zdravo pamet in je samodiscipliniran. Ideje in odločitve sistematično pretvori v opredeljene in izvedljive naloge – akcijske plane. Je delaven in lojalni, če dobi definiran cilj, opravi katerokoli nalogo. Najbolje se počuti, ko izdeluje rokovnike, terminske plane, planira stroške in vzpostavlja sisteme.

Lastnosti: samodiscipliniran, zanesljiv, konservativen in učinkovit.

Dopustne slabosti: neodločen v kritičnih trenutkih, prilagodljiv.

Usmerjanje: v vodenje operativnih skupin, kjer so cilji jasni in določeni v naprej ali v naloge, kjer je potrebna sistematičnost in izvajanje dogovorjenih ciljev, pri čemer je pomembno, da načine dela definira sam. Pri uvajanju večjih sprememb, pa si moramo vzeti čas, da ga nanje pripravimo oz. da ga v njih prepričamo.

Zaključevalec je miren, introvertiran in zaskrbljen. Skrbi ga, da bi šlo kaj narobe, zato preveri vse detajle. Je netoleranten do površnosti pri drugih. Je odlični kontrolor. Čeprav ni preveč odločen, kaže smisel za nujnost, ki prevzame celoten tim. Skoraj vedno dosega visoko postavljene standarde kakovosti in le redko zamuja roke.

Lastnosti: skrben, vesten, zaskrbljen, delaven.

Dopustne slabosti: nepotrebno zaskrbljen, težje delegira.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Usmerjanje: v naloge, kjer so postopki dela v glavnem predpisani, potrebna pa je natančnost in dosledno izvajanje rokov. Običajno se težje odloča, zato mu je potrebna podpora oz. pomoč pri določanju prioritet.

Timski delavec ima občutek za ljudi, jasno zaznava skrite čustvene tokove v timu. Zna dobro poslušati in se sporazumevati ter k temu spodbuja tudi druge. Je pravo olajšanje za timski proces. Ker zmanjšuje medosebne probleme v kriznih obdobjih, je nepogrešljiv v timih, sestavljenih iz članov, ki pogosto sprožajo konflikte.

Lastnosti: kooperativen, blag, dojemljiv in diplomatski. Dopustne slabosti: neodločen v kritičnih trenutkih, prilagodljiv.

Usmerjanje: v naloge, kjer je poudarek na sodelovanju, pomoči, svetovanju ali timskem delu. Zaradi neodločnosti potrebujejo spodbude in pomoč v kritičnih ali konfliktnih situacijah.



Iz zgornjih vlog določite kateri vlogi vsak od vas pripada (v vašem timu). Glede na izbor določite kaj so vaše prednosti vloge in katere so slabosti, ki jih imate v vaši vlogi. Če se razberete v dveh vlogah to določite za obe.

**Prednosti:**

**Slabosti:**

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Druga vloga: prednosti:**

**Slabosti:**

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

### 3.3 Vodja tima

V primeru, da boste izbrani za vodjo tima, morate to nalogo prevzeti z vso odgovornostjo, saj bo uspeh tima v veliki meri odvisen od vas. Pri tem so pomembne tako vaše osebne lastnosti kot vaše strokovno znanje in izkušnje.

Naravnani morate biti k medsebojnemu sodelovanju in s pravim načinom vodenja ustvariti dobro vzdušje v timu, ki bo celoten tim pripeljalo k uspešno izvedeni nalogi. Svoje člane tima morate prepoznati po vlogah in jih znati usmeriti in od njih »povleči« znanja, ki jih imajo. Člani vam morajo zaupati, saj bodo le tako verjeli in sledili skupnemu cilju.

Kot vodja tima morate upoštevati katere lastnosti so pri vodji tima zaželene in katerih lastnosti naj nima. V tabeli 5 so prikazane osebne lastnosti dobrega in slabega vodje tima.

**Tabela 8: Osebne lastnosti dobrega in slabega vodje**

OSEBNOSTNE LASTNOSTI DOBREGA VODJE	OSEBNOSTNE LASTNOSTI SLABEGA VODJE
Pazljivo posluša kaj mu drugi govorijo, Daje pri delu zgled svojim ljudem, Vedno drži dano besedo, Daje jasna navodila, Zna zainteresirati ljudi za delo, ki ga opravljajo, Rad sprejema predloge, Pravilno ukrepa, ko želi izvršitev dela, Razloži zakaj preučuje možnosti boljših delovnih metod, , Zna oceniti sposobnost svojih ljudi, Zna načrtovati delo.	Se pogosto razburja, Se preveč rad šali, Navodila, ki jih daje so nedotakljivi dokazi, Se vedno z nekom prepira, Ljudje ga ne marajo, Prihaja utrujen na delo, Rad ua stališča »velikega« človeka, Je trmast, Ima malo prijateljev, Se hitro vznemiri.

Vir: Bizjak, Petrin, 1996, str. 140-141.



Določite razloge, zakaj je vaš vodja tima dober in kaj so bili glavni razlogi, da ste ga določili za vodjo tima. Določite tudi kaj so njegove slabe lastnosti (na katere bo moral biti pozoren).

---

---

---

---

---

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

### 3.4 Motiviranje v timu

Ljudje delamo iz različnih motivov. Motiviranje je vedno odvisno od posameznika in vodja mora spoznati vsakega sodelavca (člana tima) posebej, da bo ugotovil, kaj ga motivira.

Vodja mora vzpostaviti takšno vzdušje v timu, da bo:

- zagotovil, da vsak član tima ve, kaj se od njega pričakuje in kako bodo izmerjeni rezultati njegovega dela,
- spoznal člane tima kot posameznike in se poučil o njihovih potrebah (kaj jih motivira), zagotovil usposabljanje in nudil pomoč pri delu, ki je potrebna vsakemu članu za doseganje skupnih ciljev,
- zagotovil sredstva, ki so potrebna, da bo naloga izvedena,
- spremljal in spodbujal pri vsakem članu tima osebno in poklicno rast ter razvoj, pohvalil in nagradil dobro opravljeno delo in popravil ali odpravil slabo delo, kjerkoli se le-to pojavlja.



V primeru, da ste bili izbrani za vodjo vašega tima, navedite na kaj vse boste v timu pozorni in kakšen bo potek dela v timu.

---

Kako boste nagradili člane tima? Kako boste merili uspešnost članov in celotnega tima?

---

---

---

## 4 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Konfliktne situacije se pojavljajo vedno in povsod, tako v osebem kot v poslovnem svetu. Konfliktna situacija je situacija, v kateri se soočajo nezadovoljene potrebe v boju za zadovoljitev z drugimi potrebami. Vzroka za konflikt sta v različnih pogledih posameznikov in neustreznem komuniciranju (Mumel, 2008, str. 326).



Konflikt pomeni nestrinjanje, spor, nasprotje, navzkrižje ali nasprotovanje. Nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali med različnimi skupinami (Možina et al., 2002, str. 584). Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti. Od udeležencev konflikta je odvisno ali ga uporabijo za ustvarjanje ali uničevanje (Iršič, 2007, str. 9).

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve: Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Česar se mora vsak posameznik zavedati je to, da konflikt ni nujno negativna situacija. Pomembno je le, da se s konfliktom soočimo in ga skušamo rešiti. Konflikti pomenijo tudi možnosti za napredek (če se ga lotimo nepravilno, pa seveda vodi tudi v nazadovanje).



Razmislite in določite kakšne so posledice določenih ravnanj:  
Dela, ki ne zadovoljuje in spravlja človeka v nenehen konflikt s samim seboj.

---

---

---

Stisk, ki izhajajo iz motenih odnosov z ljudmi (na delovnem mestu, v družini, s prijatelji...).

---

---

---

Nerešenih problemov, ki vodijo v začaran krog.

---

---

---

Konflikt je lahko beseden (žalitev, podcenjevanje, neustrezna kritika ali pripomba ...) ali pa fizičen (telesni napad na človeka). Vendar je pomembno vedeti, da so konflikti neizogibni in vedno se boste srečali z nasprotnimi mnenji, stališči in interesi.

Ljudje različno gledajo na konflikte. V tabeli 9 si lahko pogledate dva različna pristopa na konflikt.

Tabela 9: Tradicionalen in pluralističen pogled na konflikt

TRADICIONALNI	PLURALISTIČNI
Konflikt je slab in bi ga morali iztrebiti.	Konflikt je »dober«, morali bi ga spodbujati, seveda pa bi ga morali regulirati.
Ni nujno, da se pojavi konflikt.	Konflikt je neizogiben.
Konflikt nastane zaradi motenj v komuniciranju, pomanjkanju zaupanja, razumevanja in iskrenosti.	Konflikt nastane zaradi boja za omejene nagrade in sredstva, zaradi različnih interesov in ciljev, kar je v organizaciji popolnoma naravno.
Ljudje so v osnovi dobri; zaupanje, kooperativnost in dobrotta so del človeške narave.	Ljudje v bistvu niso slabi, toda vodijo jih želja po uspehu, samopotrjevanje in tekmovalnost.

Vir: Zupan, Kaše, 2003, str. 143.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

#### 4.1 Pozitivne in negativne posledice konflikta

Konflikt ima lahko pozitivne ali negativne posledice tako na posameznika kot na skupino ali širšo skupnost (podjetje, družbo). Kot že omenjeno je konflikt lahko pozitiven, saj spodbuja razvoj in napredek. Vendar je lahko premočan konflikt vzrok za uničenje skupine, lahko tudi podjetja. Težko je vnaprej vedeti ali bo imel nek konflikt pozitivne ali negativne posledice, vendar je pomembno, da se posamezniki zavedajo tako njegovih pozitivnih kot negativnih posledic.

Tabela 10: Pozitivne in negativne posledice konflikta

POZITIVNE	NEGATIVNE
Kaže na probleme, Je izhodišče za spremembe, Utrjuje skupino, Vodi do novih spoznanj, Odpravlja stagnacijo, Izhaja iz različnih interesov, Zahteva rešitve.	Poslabša odnose, Spodbuja sovražna čustva, Povzroča napetosti, nezadovoljstvo, Povzroča agresivno obnašanje, Zmanjša delovne uspešnosti, Razbija enotnost, Upad komuniciranja, Ovira doseganje cilja.

Vir: Bernik et al, 2000, str. 113 in Lipičnik, 1998, str. 264.



Pobrskažite po spominu in se spomnite zadnjega konflikta, ki ste ga doživeli. Določite ali je bil pozitiven ali negativen. Če je bil pozitiven, napišite zakaj in kakšne so bile posledice. Če je bil negativen, napišite zakaj in kakšne so bile posledice.

---

---

---

Prepir je sestavni del našega življenja in ga navadno spremljajo negativna čustva. Prepir je lahko dober ali pa slab. To je odvisno od tega kako v prepiru ravnamo in kaj iz tega prepira naredimo. V prepiru doživljamo tako svoja čustva kot čustva drugega udeleženca prepira. Prepir je lahko dober takrat, ko je pošten, obojstransko direkten, jasen in konkreten. Prepir je slab in neuspešen, če je nepošten, enostranski, ciničen, agresiven in nejasen.

Primeri kako lahko jasno izrazimo svoj odnos do nečesa in poskrbimo, da je prepir lahko dober:

- »Ne želim vas prizadeti, želim vam pa povedati, da se ne strinjam z vami...«
- »Zelo mi je žal, vendar ne morem izpolniti vaših pričakovanj...«
- »Želim povedati svoje mnenje, a se bojim vaše reakcije.«
- »Smem povedati nekaj, kar je lahko za vas zelo neprijetno?«
- »Prosim, da me pravilno razumete, hočem povedati...«.
- »Ne želim konflikta, menim pa...«

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

## 4.2 Odzivi na konflikt

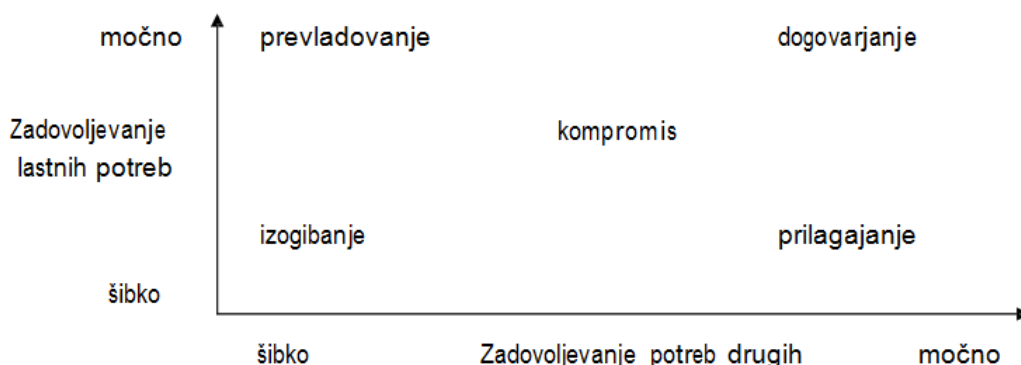
Če želite uspešno rešiti konflikt, se morate nanj uspešno odzvati. Uspešno reševanje konflikta kaže tudi na stopnjo osebnostne zrelosti. Soočanje s konfliktom bo uspešno le, če se usmerite k reševanju konflikta. Neuspešni boste, če boste preveč čustveno napeti in boste usmerjeni le k razbremenitvi napetosti, ki jo je konflikt povzročil (npr. da boste želeli razbremeniti svojo jezo, napetost, krivdo ipd.)

Na konflikt se lahko odzovemo na različne načine (Iršič, 2007, str. 10):

- ga odrinemo in se delamo, kot da ga ni, ter se izogibamo področju kjer je;
- izvajamo pritisk na druge z namenom, da bi se drugi podredili ali razrešili problem
- (zahteve, izsiljevanje, obtoževanje);
- se uklonimo pritisku oz. naredimo tako, kot da ga ne bi bilo in se zares ali navidezno prilagodimo oz. podredimo;
- iščemo kompromis, ki ga bolj ali manj hitro dosežemo;
- začnemo konflikt razreševati, kar terja precej več časa in napora, vendar običajno pripelje do bolj kakovostnih rešitev.

Temelje za reševanje konfliktov sta leta 1964 predstavila že Blake in Mouton, razvila pa Ruble in Thomas leta 1976. Na sliki 9 so razvidni različni odzivi na konflikt.

Slika 9: Model soočanja s konflikti



Vir: Ruble in Thomas v Mumel, 2008, str. 345.

**IZOGIBANJE (UMIK):** Čeprav konflikt obstoji, se morda vpletenim zadeva ne zdi dovolj pomembna, da bi odkrito pristopili k reševanju konflikta in se raje umaknejo (prekinejo sodelovanje in vsak dela zase) ali pa konflikt v primeru, ko je njihovo sodelovanje potrebno, zanemarijo (lahko rečemo da ga »potlačijo« oz. skrijejo pod preprogo). Razlogi so lahko različni:

oseba je prepričana, da je poskus reševanja konflikta že vnaprej obsojen na propad osebna se počuti nemočna, zato se fizično in psihično umakne, samo da ne pride do soočanja.

Primer: Če sodelavce povprašamo po njihovem mnenju rečejo: «Najbolje bo, da napravite tako, kot mislite» ali »Ne poznam dovolj tega problema.«

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



**PREVLADOVANJE:** Ko ena stran želi doseči svoje ne glede na to, kakšen bo vpliv na drugo stran. Gre za klasično situacijo zmaga-poraz, ko želimo prevladati nad drugimi in za vsako ceno uveljaviti svoje interese. Ob takšnem načinu je zadovoljna samo ena stran. Takim osebam so osebni cilji zelo pomembni, malo pa jim pomeni odnos ali pa potrebe drugih. Ljudi delijo na zmagovalce in poražence, sami seveda želijo biti zmagovalci.

Primer: »Če vam ni všeč, lahko odstopite« ali »Če se ne strinjate, je to pač vaš problem« ali »To kar se dogaja, mi sploh ni všeč.«

**PRILAGAJANJE (ZGLAJEVANJE):** Če zadeva eni strani ni tako pomembna, medtem pa želi ugoditi drugi strani, pride do prilagajanja, ko ena stran žrtvuje svoje interese oziroma cilje v korist druge (situacija poraz-zmaga).

Primer: Posameznik ob takšnem načinu razmišljanja lahko deluje tako:« Raje bom tiho, da ne bom prizadel druge«. ali »Ne spleča se žrtvovati prijateljstva, zato da obvelja moje.« ali »Pomembno je, da skupina nima konfliktov, problem se bo že rešil«.

**KOMPROMIS:** Ko vsaka stran nekoliko popusti v svojih zahtevah, stališčih oziroma dejanjih, takrat govorimo o kompromisu. Tu torej ni izrazitega zmagovalca ali poraženca, saj nihče v celoti ne doseže svojih ciljev. Vsaka stran se torej nečemu odpove. To je možno samo v primeru, če smo za udeleženca v konfliktu nekoliko zaskrbljeni in zato pripravljeni deloma upoštevati njegove potrebe, želje, predloge, skušamo ublažiti napetost, in žrtvujemo nekaj svojih interesov.

Primer: Potreba po poslušanju radia v skupni pisarni, ko bi se dogovorili, da bodo dali radio čisto potih. Vendar večinoma ne bodo zadovoljni, saj tisti, ki bi želeli poslušati radio, ga ne bodo slišali zadosti glasno, preostale, ki jih glas radia moti, jih bo še vedno motil, saj ga bodo malo še vseeno slišali.

**DOGOVARJANJE (KONFRONTACIJA):** Strani v konfliktu se zavedata, da je zadeva za obe zelo pomembna, zato sta pripravljene poiskati takšno rešitev, ki bo ustrezala obema (situacija zmaga-zmaga). Zato razpravljajo o vzrokih nastanka konflikta, preučujejo različne možne rešitve, usklajujejo svoja mnenja in odpravljajo razlike v stališčih. Ko govorimo o iskanju rešitev, moramo opozoriti na to, da so praviloma za obe strani najbolj sprejemljive tiste rešitve, ki obema prinašajo enako velike, a hkrati ne prevelike spremembe. Gre za najbolj civilizirano obliko reševanja konfliktov, ki običajno privede do končne rešitve izvornega problema. Pomembno je medsebojno sodelovanje, izmenjava mnenj, preskušanje predlogov, ocenjevanje glede na posledice.

Primer: Udeleženci v konfliktu ob takšnem načinu reševanja lahko razmišljajo in delujejo tako: »Pomembno je, da zadovoljimo tako svoje, kot potrebe drugih.« ali »Vredno je temu posvetiti dovolj časa, da ugotovimo vzroke nesporazuma.« ali »Dobiti moram še kakšne ideje in informacije, preden predlagam svojo zamisel.«

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Določite kateri način reševanja konfliktov se vam zdi najbolj učinkovit in v katerih primerih kateri od navedenih načinov.

---

---

---

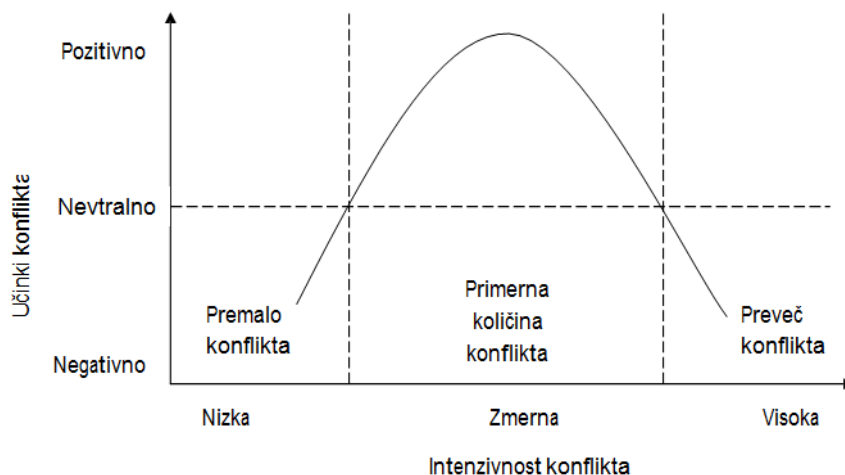
Pri konfliktih je potrebno najti neko ravnovesje – optimalno raven konflikta, saj le-ta takrat najbolj pozitivno vpliva na uspešnost konflikta. Takšna raven se pojavi, ko je konflikt zdrav, zmeren ter se nanj hitro odzovemo.

Tako previsoka kot prenizka intenzivnost konflikta vplivata negativno. Če je intenzivnost konflikta prenizka, jo je potrebno spodbuditi, sicer obstaja nevarnost stagnacije, da ni sprememb in razvoja, pojavi se apatija. Previsoka intenzivnost pa povzroča razdor in nasprotje interesov. V takšnih primerih je potrebno intenzivnost znižati, sicer obstaja nevarnost, da pride do razdora (npr. tima). Prav tako je slabo, če so konflikti prisotni dlje časa, saj v tem primeru prihaja do razdiralnih stališč.

Zato je potrebno tako v podjetju (kot v timu, partnerskem odnosu) poiskati optimalno raven konflikta, ki bo v prineslo razvoj povezave.

Na sliki 10 je prikazano razmerje med intenzivnostjo konflikta in učinki konflikta.

Slika 10: Razmerje med intenzivnostjo konflikta in učinki konflikta



Vir: Buelens, 2002, str. 362.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## Vprašalnik - Strategije reševanja konfliktov

Pred seboj imate večje število pogovorov in trditev, ki se nanašajo na različne strategije reševanja konfliktov. Vsako trditev pazljivo preberite in označite v skladu z vašim ravnanjem v konfliktni situaciji.

		Skoraj vedno	Zelo pogosto	Včasih	Redko	Skoraj nikoli
1	Lažje je preprečiti prepir, kot pa se iz njega umakniti.					
2	Če ne moreš pripraviti drugega, da bi mislil tako kot ti, ga prisiliš, da stori tako, kot ti misliš.					
3	Prijazne besede zmečajo trda srca.					
4	Roka roko umije.					
5	Pridi in pogovorila se bova.					
6	V prepiru je najmodrejši tisti, ki prvi utihne.					
7	Moč vedno zmaga nad pravico.					
8	Gladke besede zgladijo pot.					
9	Bolje pol hleba kot nič.					
10	Resnica je v znanju in ne v mnenju večine.					
11	Kdor pravočasno pobegne iz boja, ostane živ, da se lahko znova bori.					
12	Dober zmagovalec je tisti, ki požene nasprotnika v beg.					
13	Ubij svojega nasprotnika s prijaznostjo.					
14	Poštena delitev ne povzroča sporov.					
15	Nihče nima dokončnega odgovora, oda vsak prispeva košček.					
16	Izogibaj se ljudi, ki se ne strinjajo s tabo.					
17	Tisti, ki verjame v zmago, tudi zmaga.					
18	Prijazne besede so veliko vredne, a ne stanejo dosti.					
19	Naiboli pravično pravilo je »zob za zob.«					
20	Samo tisti, ki se je pripravil odreči svojega monopola na resnico, ima lahko koristi od resnice, ki jo zastopajo drugi.					
21	Izogibaj se prepirljivim ljudem, ker ti bodo zagrenili življenje.					
22	Človek, ki je odločen, da ne bo pobegnil, požene v beg nasprotnika.					

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve: Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



23	Prijazne besede zagotovijo skladnost.					
24	»Darilo za darilo« dela dobre prijatelje.					
25	Pridi na dan s svojimi konflikti in se sooči z njimi, samo tako boš odkril najboljšo rešitev.					
26	Najboljši način za reševanje konfliktov je, da se jim izogneš.					
27	Položi nogo tja, kjer nameravaš stati.					
28	Prijaznost zmaguje nad jezo.					
29	Bolje je, da dobiš del tega, kar želiš, kot da ne dobiš nič.					
30	Iskrenost, poštenost in zaupanje premikajo gore.					
31	Nič ni tako pomembnega, da bi se zato splačalo boriti.					
32	Na svetu sta dve skupini ljudi: zmagovalci in poraženci.					
33	Če vas kdo udari s kamnom, ga udarite z vato.					
34	Kadar oba popustita za polovico je poravnava poštena.					
35	Vrtaj in vrtaj in našel boš resnico.					

Vir: Lamovec, 1991.

Skoraj vedno = 5 točk, zelo pogosto = 4 točke, včasih = 3 točke, redko = 2 točki, skoraj nikoli = 1 točka. Če seštejete točke, lahko ugotovite h kateri strategiji reševanja konfliktov ste nagnjeni. Z nižjim številom doseženih točk sta vam bližje umik in prilagajanje, z višjim številom pa kompromis in dogovarjanje.

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Označite, kako bi se lotili reševanja konflikta z vašim prijateljem (obkrožite P), z neznancem (obkrožite N) in z vodjo (obkrožite V)!

NAČIN RAZREŠEVANJA	ZNAČILNO VEDENJE	RAZLOGI ZA TAKŠNO VEDENJE
UMIK P N V	Ne upiram se. Ignoriram prave vzroke in grem mimo njih. Zanimam, da so ti vzroki problem.	Razlike so prevelike ali premajhne, da bi jih lahko premostili. Če poskusimo, lahko škodujemo odnosom v skupini in si nakoplujemo še več problemov.
PRILAGAJANJE P N V	Strinjam se z vsem. Ne vztrajam in sodeluje tudi na škodo osebnih ciljev.	Ni vredno tvegati rušenja dobrih odnosov in harmonije v timu.
PREVLADA P N V	Upiram se. Vztrajam in sem agresiven. Zmagati moram za vsako ceno.	Preživijo le najmočnejši. Član mora preizkusiti superiornost. Poklicno in etično je največkrat korekten (npr. naravne nesreče).
KOMPROMIS P N V	Pomembno mi je, da vsi dosežemo osnovne cilje in ohranimo dobre odnose. Sem sicer agresiven, a sodelujem.	Nič ni popolno. Obstaja več kot en način za reševanje problema. Da bi kaj dobil, moraš tudi kaj žrtvovati.
DOGOVARJANJE P N V	Potrebe vseh so upravičene in pomembne. Visoko cenim vzajemno pomoč. Vztrajam in sodelujem.	Ko vsi odprto pretehtajo vzroke, lahko poiščejo rešitev, ki je koristna za vse, ne da bi bil kdo deležen posebnih pravic.

Vir: Miška, Verbole, 2005, str. 35.

Kdaj uporabiti različne strategije? (Latovec, 1991)

UMIK je primeren:

- ko gre za relativno preproste stvari, na nas pa pritiskajo pomembnejši problemi;
- ko ni nobene možnosti za zmago,
- ko potencialne posledice odtehtajo predvidene koristi, ko je potrebno problem prekiniti, da se ljudje ohladijo,
- ko so dolgoročne posledice slabše in pomembnejše od trenutnih koristi, ko lahko drugi ljudje rešijo konflikt bolj učinkovito.

PREVLADA je primerna:

- v kriznih situacijah, ko je potrebno hitro ukrepanje,
- ob pomembnih zadevah, ko moramo izvajati neprijetne ukrepe, npr. znižanje plač, uvajanje zoprnih opravil,
- ko bi lahko drugi bistveno izkoristili naše netekmovalno vedenje.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





ZGLAJEVANJE je primerno:

- ko ugotovimo, da nimamo prav,
- ko je stvar bistveno bolj pomembna za drugega, kot pa za nas, če ocenimo, da s tem pridobimo neke prednosti za bodočnost, če zagotovo izgublamo in s tem zmanjšamo izgube,
- če je socialna klima pomembnejša od problema,
- če s tem damo priložnost drugemu, da se nekaj nauči iz napake.

KOMPROMIS je primeren:

- kadar so cilji pomembni, vendar ne toliko, da bi bilo vredno tvegati z bolj odločilnimi metodami,
- kadar so nasprotne strani enako močne in povezane s skupnimi cilji,
- kadar je nujna trenutna pomiritev, da se lahko lotimo bolj kompleksnih zadev, če smo pod časovnimi pritiski, do rešitve pa je potrebno priti,
- kot izhod v sili, kadar je sodelovanje neuspešno.

KONFRONTACIJA je primerna:

- ko je problem pomemben in kompromis ni zadovoljiv odgovor, kadar so odnosi med partnerji dolgoročno pomembni,
- kadar je potrebno soglasje vseh, da lahko speljemo dogovor,
- kadar je nasprotna stran pripravljena na sodelovanje.



Določite kako bi ravnali v primeru, da vam nadrejeni reče: »Ne to ni res, kar trdite! Nimate prav in sploh ne upoštevate bistvenih zadev. Ne vem zakaj nočete razumeti, da ne razmišljate prav. Če tega niste zmožni, to mesto pač ni za vas ...«.

---

---

---

Napišite kaj bi mu odgovorili, da bi bila rešitev tega konflikta lahko na relaciji zmaga – zmaga (konfrontacija/dogovarjanje).

---

---

---

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

## 5 USTNA IN PISNA PREDSTAVITEV

V poslovnem svetu je govorno komuniciranje najpogosteje uporabljeno, saj ga poslovneži ocenjujejo kot najuspešnejše. Kljub številnim prednostim pa ima govorno komuniciranje tudi nekaj slabosti (Kavčič, 2000, str. 152).

Pri ustni predstavitvi je pomembno, da upoštevate neka osnovna pravila komuniciranja. Pri pisni predstavitvi veljajo določene smernice kako pravilno pisno komunicirati s sogovorniki. Ali se odločimo za ustno ali pisno predstavitev je odvisno od situacije, našega sogovornika in tudi nas samih. Tako govorna kot tudi pisna predstavitev imata svoje prednosti in slabosti, kar je razvidno tudi iz tabele 10.

**Tabela 11: Prednosti in pomanjkljivosti govorne in pisne komunikacije**

VRSTA SPOROČILA	PREDNOSTI	SLABOSTI
USTNO KOMUNICIRANJE	Hitro Običajno obsega tudi povratne informacije Omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi Močna sporočilnost (prisotna govorica telesa, glas)	Ni trajnosti sporočila Manjša natančnost Običajno slabša organiziranost sporočila
PISNO KOMUNICIRANJE	Trajnost dokumenta (lahko ga shranimo, kopiramo ...) Možnost poznejšega preverjanja Sporočilo je bolj dodelano (imamo več časa, da razmislimo, kaj bomo napisali)	Bolj zamudno Ni takojšnjega povratnega sporočila Včasih sploh ne vemo, ali je prejemnik sporočilo prejel Manjka odnosi del (omejeni smo na sporočilno vrednost)

Vir: Vrhovec, 2004, str. 7.

### 5.1 Ustna predstavitev

Pri ustni predstavitvi je pomembno, da upoštevate sama pravila komuniciranja, pa tudi poslušanje in pravilno postavljanje vprašanj.

O poslušanju je bilo govora že v poglavju javna podoba in nastopanje. Na tem mestu pa bomo predstavili še nekaj pravil o samem komuniciranju ter in o ustreznem spraševanju.



#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Pri neposredni predstavitvi bodite pozorni na to, da boste čim bolj učinkovito komunicirali s sogovorniki. Pri tem morate upoštevati tudi izbiro pravega načina komuniciranja in upoštevati tako držo telesa, vašo govorico, skladnost vaše besede in gibov, vaš videz ter poslušanje sogovornika.

### Govorica telesa

Pogosto bo govorica vašega telesa izražala več kot vaše besede in bo vaš sogovornik nanje bolj pozoren kot na vsebino vaših besed. Zato morate govorico telesa nadzorovati.

Govorica telesa se deli na proksemiko, gestiko, mimiko in telesno držo in hojo. Proksemika kaže na naš položaj in gibanje po prostoru, gestika pa kaže kretnje naših rok, nog in glave, mimika kaže naš izraz na obrazu.

Ko se boste osebno seznanjali bodite pozorni na stisk roke. Mehka in mlahava roka pomeni, da je ta oseba zaprta vase in negotova in brez energije. Tudi premočan stisk roke ni pravi, saj kaže na to, da je ta oseba agresivna. Gestika sogovorniku kaže kakšno je naše trenutno razpoloženje ali stanje. Če bomo držali roke na prsih in bili nagnjeni nazaj, to pomeni, da nas sogovorec in njegove besede ne zanimajo preveč. In tako naprej. Prav tako je pomembno, da pri govoru ne stojimo kot »pribiti«, ampak da se sproščeno gibamo. Tudi naša telesna drža mora biti pokončna, saj z njo izražamo svojo samozavest. Sogovorniku glejte v oči, saj to kaže na vašo iskrenost in zanimanje zanj. Lahko ga gledate le v eno oko, zato je najlažje, če ga gledate v sredino čela. Če se pogovarjate z več sogovorniki (in vi govorite), glejte posameznika približno 10 sekund, potem pogled preusmerite na naslednjega. Smer pogleda naj odraža težišče misli, ki so prikazane na sliki 11.

**Slika 11: Smer pogleda in težišče misli**

NAVZGOR	ISKANJE SLIKE V SPOMINU	SNOVANJE NOVE SLIKE
NARAVNOST	ISKANJE ZVOKOV V SPOMINU	SNOVANJE NOVIH ZVOKOV
NAVZDOL	TIPATI OBČUTITI	NOTRANJI DIALOG RAZMIŠLJANJE
POGLED	NA LEVO	NA DESNO

Vir: Možina et al, 1995, str. 52.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



V tabeli 12 pa je napisanih nekaj glavnih krenenj in njihov pomen. Vendar morate pri pomenu posameznih krenenj upoštevati celotno situacijo. Saj ni vedno nujno, če se nekdo praska za ušesi, da je neiskren. Upoštevati je potrebno tudi izraz na obrazu in položaj njegovega telesa ter vsebino njegovih besed. Kajti, konec koncev ga res lahko le srbi za ušesi. Če pa se nekdo praska za ušesi, nas ne gleda v oči, si mane roke in morda celo zardi, potem pa je res velika nevarnost, da govori neresnico.

**Tabela 12: Pomen krenenj**

Mimika oči	Mimika ust
Širjenje/ožetje zenic: zanimanje/nezanimanje Pogled mimo sogovornika: negotovost, zamišljenost, osredotočenost, ošabnost Pogled v oči: samozavest, odkritost Pogled navzdol: nezanimanje, ponižnost Mežikanje: živčnost, pritrjevanje Dvig obrvi: nejevernost, začudenje, ošabnost Umik pogleda: strah, neodkritost, slaba vest Pogled navzgor L/D: iskanje/snovanje slike Pogled naravnost L/D: iskanje/snovanje zvokov Pogled navzdol L/D: tipati, občutiti/notranji dialog	Brada omahne navzdol: presenečenje, strah, groza Napete mišice čeljusti, stisnjene ustnice, brada potisnjena naprej: upornost sogovornika Dvignjen en kotic ust: ciničnost, ošabnost Odprta usta: začudenje, znamenje prekinjanja Prisiljen pogled v oči, vidni zgornji zobje, rahlo odprta usta: vljudnostni nasmeh "Kako ste?" Cmokanje z jezikom: samozadovoljstvo, občudovanje, pomislek
Gibi rok	Gibi dlani, prstov
Široke/ozke kretnje: gotovost/negotovost Prekrižane roke na prsih: čakanje, odklanjanje, iskanje varstva, materinstvo (ženske) Roke v bokih: postavljanje, vzvišenost, ogorčenost Roke v žepih: sproščenost, ošabnost, zadrega Razprte roke: dobrodošlica, vabilo, zaupanje Roke, odprte navzgor: pritrjevanje Roke naravnost: nevtralnost Roke navzdol: zanikanje Kratek dotik sogovornikove podlahti, kazalec na ustih, hiter dvig roke: znak prekinjanja	Iztegnjen palec: poučevanje, nadmoč Drgnjenje brade, nosa: negotovost, premišljevanje Prst na ustih - kratko: zadrega; dolgo: zamišljenost Udarec z dlanjo po čelu: važna misel, domisljica Mlahav, vlažen stisk: odvrtnost, nesimpatičnost Politikantski, pokroviteljski stisk: narejena prisrčnost Hitro drgnjenje rok: privoščljivost; počasno: zadovoljstvo, radost

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Hoja	Sedenje
Hitra hoja, dolgi koraki in široki zamahi rok/ dvignjena brada: samozavest, napihnjenost, narejena poslovnost, Sklonjena glava, zamišljena hoja, roke na hrbtu: zamišljenost, želja po miru oz. nemotenosti Brca v prazno: togota, razdraženost, razočaranje Hoja z rokami v pasu: prekipevajoča dejavnost, naivnost	“jahanje” stola: premoč, vzvišenost, pregrada Sedenje na sprednjem robu sedala: odklanjanje, akcija ali odhod Malo razprta kolena, stopala na tleh: zbrano spremljanje razgovora Noge ovite okrog nog stola: negotovost, iskanje opore Noge nazaj: odklanjanje, napadalnost Naslon nazaj, roke za tilnikom: “gospodar” položaja, sproščenost Nagnjen naprej/nazaj: zanimanje/nezanimanje

Obvladanje kretenj se lahko naučite tako, da pozorno opazujete sebe in druge. Lahko se opazujete v ogledalu ali pa se posnamete na video. Pomembno je, da odkrijete svoje napake in jih potem skušate odpraviti. Včasih se kdo niti ne zaveda, da dela neko kretnjo, ki pa je pri sogovornikih lahko moteča.



Zapišite, kaj po vašem mnenju pomenijo naslednje kretnje.

Kretnja:	Pomeni:
Nekdo hodi po prostoru s prekrizanimi rokami na hrbtu.	
Nekdo se med pogovorom naslanja na mizo.	
Nekdo se drgne po nosu.	
Nekdo sedi s prekrizanimi rokami na prsih.	
Nekdo se preseda na stolu.	
Nekdo govori in je nagnjen proti nam.	
Nekdo grbanči čelo in dviguje obrvi.	
Nekdo skomiga z rameni.	

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

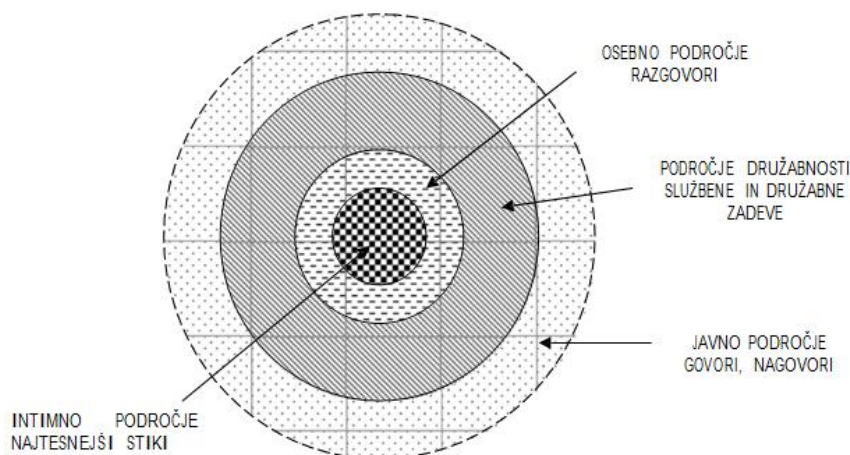
Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Pri proksemiki (gibanju po prostoru) je potrebno upoštevati medsebojne razdalje. Te so (Mihaljčič, 2006, str. 39):

- Intimno območje (do 0,4 m): komuniciramo z bližnjimi osebami – ljubezenski partner, otroci ...
- Osebno območje (0,4 – 1,5 m): večinoma pri razgovorih v dvoje, stiki s prijatelji in znanci, včasih tudi poslovni stiki;
- Družabno območje (1,5 – 4 m): komuniciranje med ljudmi, ki se poznajo malo ali nič;
- na tej razdalji poteka večina komuniciranja v poslovnem svetu;
- Javno območje (4 do 8 ali več metrov): komuniciranje na predstavitvi, konferenci, seminarju, predavanju.

Medosebne razdalje so pri govornem sporazumevanju pomembne in se jih mora upoštevati. Slika 12 prikazuje kateri zadeve se vršijo na posamezni razdalji.

Slika 12: Medosebne razdalje v prostoru



### Nekaj pravil o komuniciranju

Možina et al. (2004, str. 178–182) določa naslednje faze razgovora: pripravo, začetek, predstavitev, obravnavo ugovorov in zaključek.

Če želite, da bo vaša ustna predstavitev uspešna, je prav, da se nanjo pripravite. Pri pripravi določite vašo vsebino in cilje, kdo so vaši poslušalci in katero strategijo boste uporabili za pogovor. Tudi ustvarjanje prvega vtisa je zelo pomembno in vpliva na nadaljnji potek razgovora. Če ustvarite dober prvi vtis, bo vaš sogovorec bolj pozorno poslušal tudi vašo predstavitev. Pogosto se pri razgovoru pojavljajo neke nejasnosti, ki jih je potrebno razrešiti s spraševanjem. Vsak razgovor ima tudi zaključek, ki naj bo kar najbolj učinkovit. O vseh teh fazah je bilo govora že v poglavju javnega nastopanja.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Če želite uspešno komunicirati, morate znati »modro« sprraševati. To pomeni, da boste s pravilnim spraševanjem preverili ali vas je poslušalec razumel. Vedeti morate kdaj in katera vprašanja postavite v določenem trenutku razgovora.

Razlogi za spraševanje (Miška, Verbole, 2005, str. 25):

- pridobivanje informacij o situaciji sogovornika,
- pridobivanje informacij o sogovornikovih motivih, potrebah, željah, zahtevah
- (trenutni način razmišljanja ipd.), posredovanje informacij, vključevanje sogovornika v pogovor, pridobivanje na času,
- pridobivanje pozornosti, ustvarjanje zaupanja,
- ustvarjanje občutka sogovornikove pomembnosti,
- »testiranje« razumljivosti svojega sporočanja, usmerjanje poslovnega pogovora.



Poizvedena vprašanja postavite takrat, če želite pridobiti podatke o sogovornikovi situaciji, njegovih željah, in zahtevah. To so navadno odprta vprašanja, kot »Kako imate urejeno ...?«

Usmerjajoča vprašanja so trditve v vprašalni obliki. Ta vprašanja boste uporabili, če boste želeli vplivati na njegovo odločitev. Npr.: »Vi kot strokovnjak se gotovo strinjate...«

Kontrolna vprašanja boste uporabili, če boste želeli preveriti ali ste sogovornika pravilno razumeli. Lahko so zaprta ali odprta vprašanja. Npr.: »Če sem vas prav razumel...«, »Zakaj mislite, da...«.

Zaključna vprašanja uporabite, ko želite sogovornika spodbuditi k odločitvi. Gre za zaprta ali alternativna vprašanja, kot so: »Bi vam ustrezalo .....?«, »Ali potrebujete ...?«.

Vprašanja glede na tip so (Miška, Verbole, 2005, 26):

Odprta vprašanja: vprašanja, na katera sogovornik prosto odgovarja. Lahko si pomagamo s K-vprašanji: kaj (cilj), kako (tehnike, metode, instrument...), kdo (posamezniki, oddelki...), kdaj (časovne omejitve, roki...), kam, kje, koliko, kakšno.... Zaprta vprašanja: vprašanja, ki omejujejo sogovornikov odgovor na »da« ali »ne«: »Ali se boste udeležili naslednjega sestanka?«, »Vam je uspelo prebrati vsa poročila?«

Alternativna vprašanja: vprašanja, s katerimi spodbujamo sogovornikovo odločitev. Z njimi postavimo sogovornika pred izbiro. Izmed dveh možnosti se odloči za eno: »Ali vam vzorec posredujemo po pošti ali ga pridete iskat sami?«.

Pri spraševanju upoštevajte naslednje (Miška, Verbole, 2005, 26): Natančno morate vedeti, kaj hočete. Postavite le po eno vprašanje na enkrat. Sogovornika nagovorite z njegovim imenom. Postavljajte enostavna, natančna in razumljiva vprašanja. Ne skačite iz teme na temo. Osredotočite se. Če sprašujete o »občutljivi temi«, pojasnite nujnost spraševanja in vprašajte za dovoljenje.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Ozračje naj bo prijazno tudi v problematičnem položaju. Vprašanemu dajte čas za premislek. Ne manipulirajte.



Ste na poslovnem razgovoru. Od vašega sogovornika želite izvedeti določene informacije o njegovem podjetju. Postavite mu različna vprašanja.

Poizvedbeno: \_\_\_\_\_

Usmerjajoče: \_\_\_\_\_

Kontrolno: \_\_\_\_\_

Zaključno: \_\_\_\_\_

Odprto: \_\_\_\_\_

Zaprto: \_\_\_\_\_

Alternativno: \_\_\_\_\_

### Pravila telefonskega razgovora

Pogovor po telefonu pomeni obliko posrednega ustnega komuniciranja dveh (včasih tudi več) oseb (Kavčič, 2002, str. 85).

Telefoni so postali nepogrešljivi del našega vsakdana tako v privatnem kot v poslovnem svetu. Pomembno je, da ne telefonirate po nepotrebem, da ne govorite predolgo in da ne motite drugih. Telefonirajte z nasmehom, saj sogovornik na drugi strani čuti naše kretnje.

Pri razgovoru po telefonu bodite prijazni, saj boste tako dosegli več kot s hladnim in neprijaznim nagovorom.

V poslovnem svetu kličite med uradnimi urami. V privatnem življenju se držite časa klicanja med 6. in 22. uro, čeprav nekateri to mejo postavljajo še strožje, med 8. in 20. uro. Izjemoma kličemo tudi izven tega časa, npr. če gre za nujne zadeve ali pa če smo se s sogovornikom tako dogovorili.

Pri razgovoru po telefonu uporabljajte kratke in enostavne povedi. Ko govori sogovornik, ga ne prekinjate, govorite razločno in upoštevajte pravo jakost, barvo, slog in hitrost. Izogibajte se mašil (»hmm«, »torej«, »se pravi«, »ja«, »a veš«...).

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





V tabeli 13 so predstavljene prednosti in slabosti telefoniranja.

**Tabela 13: Prednosti in slabosti telefoniranja**

PREDNOSTI	SLABOSTI
<p>Z želeno osebo lahko vzpostavimo stik mnogo prej, kot če bi jo osebno obiskali. S telefonskim pogovorom imamo praviloma manj stroškov kot z osebnim stikom. Telefonski pogovor je veliko bolj oseben, kot če bi sogovorniku pisali. S sogovornikom lahko izmenjujemo mnenja.</p>	<p>Po telefonu lahko z nami komunicirajo neželene osebe in ob nepravem času. Poslovni pogovor po telefonu je kot pogovor dveh slepcev – odpade polovica informacij (neverbalna sporočila). Po telefonu se težje vživimo v sogovornika. Po telefonu težje ocenimo sogovornikovo resnost, njegove poštene namene.</p>

Vir: Mihaljčič, 2006, str. 47.

Priporočljivo je, da se na telefonski razgovor vnaprej pripravite. Več kot imate informacij, bolje se lahko pripravite. Dobro je, če veste kdo bo vaš sogovorec. Prav tako je pomembna tudi zgodovina razgovora (ali kličete prvič, ali vračate klic ...).

Preden dvignete slušalko, morate vedeti kaj je cilj vašega klica, da imate vse potrebne informacije in preverite ali je ura klica primerna.

Za zahtevnejše telefonske pogovore si izdelajte scenarij. To je pisni dokument o poteku pogovora po telefonu. To so informacije, ki jih boste posredovali klicanemu. Zapišete si najbolj pomembne podatke na poseben list, ki ga imate ob klicu ves čas na očeh. Oblikujte si pozdravne in zahvalne stavke, ki zvenijo prijazno in bodo sogovorniku všeč.

Izvedba telefonskega pogovora poteka po naslednjih korakih (Poznič, 2004):

Začetek telefonskega pogovor in uvodni pristop sta ključna za nadaljnji pogovor. Prvih trideset sekund je odločilnih za uspeh pogovora, zato moramo v tem času pridobiti pozornost in ustvariti zanimanje sogovornika. Najprej ga vljudno pozdravimo, se predstavimo z imenom in priimkom, povemo od kod kličemo (ime podjetja, oddelka). Povemo, zakaj kličemo in preverimo, ali je čas primeren. Govorimo počasi, razločno, prilagodimo se klicanemu. Povemo še, kakšno korist bo imel klicani od našega klica.

Jedro ali vsebina pogovora se razlikuje od klica do klica glede na namen in cilj pogovora. Ne glede na to, ali kličemo samo za to, da pridobimo neko informacijo, se dogovorimo za sestanek, rešujemo pritožbo ali nakupujemo po telefonu, moramo biti pozorni na iste ključne elemente: spraševanje, poslušanje, ravnanje z ugovori.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Ko smo posredovali vse informacije, zaključimo pogovor. Pred zaključkom vedno vprašamo, če ima sogovornik še kakšno vprašanje. Zaključimo enako pozitivno, kot smo pogovor začeli. Bodimo pozorni nato, da bo sogovornik odložil prvi. Lahko se namreč zgodi, da se v zadnjem trenutku še nekaj spomni in nas hoče še nekaj vprašati, mi pa smo že odložili. Zaključni stavek: »Hvala za vaš klic!«, »Hvala za pogovor!«, Hvala za vaše zanimanje.«, »Lep dan še naprej.«, »Upam, da se kmalu spet slišimo...« mora biti kar se da prijazen in pozitiven, predvsem pa razločen, da kupcu ostane v spominu. V zaključku povzamemo dogovore ter koristi pogovora. Večkrat uporabimo stavke, kot so »Z mano je tako kot z vami...«, »Strinjava se...«, »Lahko mi zaupate...«. Preverimo, ali je sogovorniku še kaj nejasno in morda potrebuje še kako informacijo. Sogovorniku se zahvalimo za pogovor, ga toplo pozdravimo in se poslovimo, ne z »adijo«.

Po telefonu govorimo razumljivo, razločno, nazorno in prepričljivo. Govoriti je potrebno dovolj glasno in kratke stavke. Govoriti nazorno pomeni, da govorimo tako, da si naš sogovornik ustvari »pravo sliko«. Bolj bomo prepričljivi, če bomo uporabljali besedo »jaz« in če ne bomo pretiravali (Mihaljčič, 2006, str. 50).



Prav tako je dobro, da si med telefonskim razgovorom zapisujete sogovornikove pripombe, ugovore, ideje.



Napišite scenarij vašega naslednjega telefonskega razgovora.

Priprava: \_\_\_\_\_

Uvod: \_\_\_\_\_

Jedro: \_\_\_\_\_

Zaključek: \_\_\_\_\_

Nadaljnje  
aktivnosti: \_\_\_\_\_

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Če želite izboljšati svoje telefoniranje, na naslednjem vprašalniku preverite kaj delate prav in kaj narobe. Kar delate narobe, popravite z ukrepi.



Vprašalnik - Kako do kakovostnejših klicev

Izpolnite spodnji vprašalnik z odgovori »da« ali »ne« ter pri odgovorih »ne« napišite ukrepe za izboljšanje.

	DA	NE	UKREPI
<b>MEHANIČNE OVIRE</b>			
Ali veste, da vas druga oseba ne more videti?			
Ali ste se prepričali, da vas lahko slišijo?			
Ali posvečate klicu popolno pozornost?			
Ali imate pripravljen notes za zapiske?			
Ali se izogibate prekinitvam?			
<b>ČUSTVENE OVIRE</b>			
Ali pokažete zanimanje za klic?			
Ali je vaše stališče pozitivno?			
Ali lahko prenašate pritiske?			
Ali imate čas za pripravo?			
Ali jasno posredujete, da ste razumeli želje klicatelja?			
Ali si delate zapiske?			
<b>BESEDNE PREPREKE</b>			
Ali govorite s primerno hitrostjo?			
Ali spremembe vašega glasu odražajo vaš interes?			
Ali vas lahko razumejo?			
Ali se izogibate negativnostim?			
Ali uporabljate "vi/ti" in mi?			
Ali postavljate dovolj vprašanj?			
<b>POZITIVEN JEZIK</b>			
Ali se izogibate negativnim besedam?			
Ali se izogibate negativnim izrazom (ne vem, mislim, mogoče bi lahko...)?			
<b>POZITIVNE KORISTI</b>			
Ali veste, kaj motivira vašega sogovornika?			

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Ali veste, kaj je pomembno zanj?			
Ali poudarjate koristi?			
RAVNANJE Z JEZNI MI STRANKAMI			
Ali vidite pritožbe kot priložnosti?			
Ali daste jeznemu sogovorniku priložnost, da "izprazni" svojo jezo?			
Ali se osredotočate na prihodnje akcije?			

## 5.2 Pisna predstavitev

Pri pisnem komuniciranju (sporočanju, sporazumevanju) je nosilec sporočil pisava (pisna, tiskana), to pomeni grafični zapis govornice (Možina et al., 1998, str. 238).

Pisnega komuniciranja je več v poslovnem kot v zasebnem življenju. Morda je v zadnjem času le nekaj več komuniciranja po e-pošti in preko SMS-jev ter socialnih omrežij (Facebook ...).

Za pisno komuniciranje se odločimo takrat, ko želimo imeti o našem komuniciranju dokazilo ali pa da je to edini možen način komuniciranja. Na pisno komuniciranje se lahko bolje pripravimo kot na ustno, vendar zanj porabimo navadno več časa, pa tudi odziva pošiljatelja ne dobimo takoj.

Pred pričetkom pisanja morate razmisliti, kako bi pritegnili bralca. Bralca lahko pritegnemo (Možina et al., 1998, str. 242):

- zbudite pozornost bralcev in jih držite v napetosti,
- pokažite bralcem, da je sporočilo pomembno zanje osebno,
- pokažite bralcem koristi, ki jim jih obeta ravnanje s skladu s sporočilom, pišite jedrnato, na kratko; največkrat zadošča ena stran,
- slog naj lajša branje – in navaja na ukrepanje.

Če želite, da bo vaše pisno sporočilo jasno, morate upoštevati naslednje (Možina et al., 1998, str. 250):

- Sporočilo mora biti čim krajše.
- Ozirajte se na bralca, njegove poglede in izkušnje. Pišite z namenom, da razložite, in ne da naredite vtis.
- Pišite naravno, stil naj bo gladko tekoč in naj pritegne pozornost.
- Pišite kratke povedi; te naj bodo različnih dolžin, vendar v povprečju pod 20 besedami.
- Izogibajte se sestavljenih povedi in pazljivo sestavljajte dolge in kratke besede.
- Uporabljajte znane besede; to vam omogoča, da se izognete redko rabljenim besedam.



### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



- Izogibajte se žargonskemu izražanju, če niste prepričani, da ga bralec razume. Izogibajte se nepotrebnim besedam.
- Uporabljajte izraze, ki si jih bralec lahko vizualno predstavlja.
- Uporabljajte aktiv (glagolski način). Vsak del sporočila naj bo relevanten.
- Zagotoviti morate, da ima vsebina vse ustrezne točke.
- Ohraniti morate mero in razmerja – primeren poudarek pri vrstnem redu pomembnosti.
- Če dovolite bralcu, da bere med vrsticami, se izpostavlja na milost in nemilost njegovi domišljiji.
- Previdno uporabljajte številke. Te pritegnejo pozornost – odločite se, kdaj je bolj
- koristno uporabljati absolutne vrednosti in kdaj odstotke. Kadar navajate številke, bodite natančni.

Tudi pri pisni predstavitvi velja, da je priprava osnova za učinkovito komuniciranje. Pri pripravi določite cilj, prejemnika, vsebino ter obliko sporočila. Na podlagi cilja ugotovimo ali je pisno komuniciranje sploh potrebno. Če vemo kdo je prejemnik sporočila, nanj usmerimo vsebino pa tudi obliko sporočila.

PRIPRAVA PISNIH POSLOVNIH SPOROČIL	
<b>CILJ</b> Kaj je cilj (informiranje, prepričevanje, sodelovanje) Kakšno ravnanje naj sporočilo izzove pri prejemniku (nakup, odobritev ..) Ali je cilj dovolj pomembne in ali je realno dosegljiv?	<b>ANALIZA PREJEMNIKOV</b> Kdo so prejemniki? Koliko jih je? So skupina' Kakšen je naš medsebojni odnos? Kako se bodo prejemniki odzvali?
<b>DOLOČANJE VSEBINE</b> Opredelite »vabo«, ki po pritegnila bralce, da se bodo odzvali tako kot želite. Ali je osnovna vsebina v skladu z omejenim obsegom pisnega sporočila?	<b>DOLOČANJE OBLIKE</b> Preverite ali pisna oblika najbolj ustreza cilju sporočila. Izberite obliko pisnega sporočila glede na vsebino in odnosi z bralci (pismo, poročilo, obrazec ..)

Vir: Možina et al, 1998, str. 244.

Sporočilo mora biti napisano slovnično in jezikovno pravilno (slovnična pravila, nedvoumne besede, primerna zgradba stavkov), jasno, celovito (vsebuje dovolj informacij, da prejemnik razume namen), zgoščeno (čim manj besed, vendar ohranimo vljudnost in jasnost) ter vljudno (hvala, prosim, čestitam ipd.) (Kavčič, 2000, str. 126).

Nasploh velja, da moramo vsako poslovno pismo pregledati in popraviti vsaj trikrat (Možina et al., 1998, 251):

1. Glede vsebine in urejenosti. Če le dopušča čas, je najbolje vsako pisanje prespati, ga čez dan ali dva ponovno vzeti v roke, pazljivo prebrati in izpopolniti. Kot vsako prezentiranje gradiva ima tudi pisanje tri glavne sestavine: uvod, jedro in zaključek.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

2. Glede sloga in čitljivosti: Besedilo je tem bolj čitljivo, čim krajše so besede in čim krajše so povedi. Povprečna poved naj ne šteje več kot 20 besed. Slog pisanja izraža pisca in njegovo organizacijo, dobro pa je, če ga prilagodimo bralcu.

3. Glede ličnosti in pravopisa: Tudi obliki pisnega sporočila velja posvetiti posebno pozornost. Tipkarske in pravopisne napake kažejo na neizobraženost in malomarnost pisca. Dobri urejevalniki besedil so nam lahko v veliko pomoč, vendar moramo vedeti, da ne zmorejo logičnih presoj.



Preberite naslednje pisno sporočilo: »Pričujočemu kratkemu poročilu pridajam naslednje dopolnilo: čez nekaj časa se mi je ponudila priložnost, da zgoraj navedenega potnika ponovno ugledam, tokrat v družbi z osebo, ki je nisem mogel prepoznati. Živahna izmenjava mnenj se je po vsem sodeč dotikala vprašanj estetske narave. Glede na navedena dejstva Vas prosim, da mi osvetlite nasledke, ki izhajajo iz orisanih dogodkov, in nakažete smernice, ki se vam zanje zdi primerno, da se v prihodnje po njih ravnam. V pričakovanju Vašega odgovora se priporočam in beležim s posebnim in najodličnejšim globokospoštovanjem.« (Queneau, 2001).

Ali je to sporočilo ustrezno? Če ne, napišite razloge in ga popravite.

---

---

---

### Naslavljanje prejemnika

Pri pisni predstavitvi je pomembno, da boste pravilno naslovili in nazivali prejemnika. Pri tem upoštevajte naslednja pravila:

- ime vedno pišite pred priimkom,
- vljudnostnih nazivov (gospa, gospod) ne krajšajte, napišite jih pred imenom in nikoli pred priimkom,
- znanstvena naziva magister (mag.) in doktor (dr.) pišemo pred imenom in priimkom, brez navedbe področja, na katerem je prejemnik ta naziv prejel,
- pri naslovnih, ki imajo več akademskih nazivov, uporabite najvišjega,
- strokovne nazive (dr. med., mag. farm., univ. dipl. ...) pišemo za imenom in priimkom, ločeno z vejico,
- z uporabo nazivov naslovnika, zlasti pri običajnem (torej ne priložnostnem) pisnem
- komuniciranju, ne pretiravajte,
- pri zapisu naslovnikovega imena in naslova na ovojnici je treba poleg poštnih navodil upoštevati tudi jezikovna; tudi v tem primeru je temeljno pravilo, da je ime vedno pred priimkom.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



### Vrste in oblike pisnih sporočil

Poznamo več vrst pisnih sporočil: obrazci, memo ali zapisek, poslovno pismo, krajše poslovno sporočilo in daljše poslovno sporočilo, kakor tudi elektronska sporočila (Miška, Verbole, 2005, str. 58).

Obrazci so sporočila v standardizirani obliki, so vnaprej pripravljene in natisnjeni. Njihovo izpolnjevanje je največkrat ročno, sporočevalec v posamezne rubrike vnese le še nekatere podatke ali manjše dele sporočila oziroma izbere med navedenimi odgovori tistega, ki ustreza (npr. naročilnice, potni nalogi, dovolilnice, bilance). Obrazce uporabljamo predvsem pri internem komuniciranju. Vnaprej natisnjene obrazce pa uporabljamo tudi za eksterno komuniciranje. Najbolj tipičen obrazec je na manjši format (npr. A6) natisnana vsebina: ime organizacije, ki ga pošilja; namesto prostora za vpis vsebine je natisnemo »Z lepimi pozdravi«. Predviden je še prostor za osebni podpis sporočevalca in datum.

Memo ali zapisek je oblika internega komuniciranja med posamezniki, posamezniki in organizacijskimi enotami. Gre za obrazce, ki imajo nekatere dele sporočila že napisane na standarden način, za druge dele sporočila pa je predviden prostor, kamor sporočevalec vpiše svoje sporočilo.

Med krajšimi pisnimi poslovnimi sporočili ločimo zahtevke in naročila (npr. poslovno pismo, zahtevki, reklamacija, potrditev naročila, obvestilo o izbiri kadra na razpisano delovno mesto, krajša poročila, vabila, račun ...).

Daljša pisna poslovna poročila so najpogosteje informativna ali analitična in so poslovno pomembna (npr. analiza poslovanja, tržni načrt, poslovni načrt, poslovni spis, pogodba, pravilnik ...).

Končna oblika dokumenta mora biti skladna, pregledna in estetsko učinkovita ter seveda s pravilno vsebino. Poslovne dokumente oblikujemo na formatu papirja z oznako A4 (širina lista 210 mm in višina 297 mm).

Oblikovanje poslovnih dokumentov z urejevalnikom omogoča uporabo različnih možnosti urejevalnika, ki jih izbiramo glede na vrsto dokumenta. Odločimo se lahko za moderno ali klasično obliko ali pa za različne kombinirane oblike.

### Nekaj pravopisnih pravil (Košmrlj Prevodnik, Popovič, 2009)

Piko, vejico, vprašaj, klicaj, dvopičje, podpičje postavimo tik za besedo, nato sledi presledek. Izjema je tropičje na koncu, ki zaznamuje nedokončano poved: prvo piko napišemo s presledkom od besede, preostale pike pa drugo za drugo. V dopisovanju je tropičje manj primerno, raje uporabljamo itd., ipd.

Narekovaj stoji tesno ob besedi, če hočemo poudariti poseben pomen te besede. Oklepaj tesno oklepa in zaklepa napisano besedilo.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Pri poudarjanju besedila pazimo, da vedno poudarimo tudi ločilo. Opuščaj ali apostrof natipkamo namesto izpuščene črke brez presledka. Poševnica (ulomkova črta) stoji brez presledka med števkami in besedami.

Vezej je kratka črtica, ki jo tipkamo brez presledka:

- za členkom »le«;
- v zloženki, če je prvi del številka ali črka;
- v dvojnih poimenovanjih;
- za zaznamovanje samostojnih pomenskih delov zloženke ali sestavljanke;
- pri deljenju besed;
- pri kraticah pred končnico;
- pri prirednih zloženkah, kjer vezaj pomeni »in«.

le-teh, le-tega

C-vitamin

25-letnica

Adamič-Lundrovo  
nabrežje

BTC-ja

Pomišljaj – pred črtico in za njo naredimo presledek, in sicer:

- ločimo vrivek od preostalega besedila;
- nadomestimo vejico;
- zaznamujemo zvezo brez glagola;
- označujemo naštevanje po alinejah;
- rabi se kot matematični znak minus;
- če ga uporabimo namesto predloga »do«, ga pišemo brez presledkov;
- kot negativni predznak ga pišemo brez presledka.

Dobrota – sirota.

Prilogi: spričevalo  
življenjepisa

$320 - 10 = 310$

Seminarska naloga  
obsega 10-15 strani.

Jutranja temperatura  
je bila -4 C.

Znak % stoji samostojno; med številko in znakom za odstotek vedno naredimo presledek. Znak ‰ napišemo tako, da je med njim in številko presledek. Za znak @ v elektronskem naslovu držimo ALT Gr ter tipko V.

Matematične znake (plus, minus, deljeno, krat, enačaj) pišemo s presledkom pred in za znakom. Znaki za funt, evro in dolar stojijo samostojno. Glavne števnike do sto in stotice pišemo skupaj, vse druge pa narazen. Med številko in mersko enoto vedno naredimo presledek.

Za vrstilnimi števnikami postavimo piko.

Decimalno mesto ločimo z vejico, vendar za njo ne naredimo presledka.

Na državnem  
prvenstvu je osvojila  
4. mesto.

V denarnem prometu lahko mestne vrednosti ločimo s presledki ali s pikami, valuto postavimo za znesek.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





#### Označevanje časa:

polne ure lahko označimo s piko in besedo, za piko naredimo presledek; ure in minute ločimo s piko, za katero ni presledka, besedo »ura« izpustimo; desetinke in stotinke sekunde označimo z decimalno vejico, za ločili ni presledka.

ob 15. uri

ob 15.30, ob 15.00

17.05,86 min

#### Pisanje datuma:

besedo dne izpustimo in za pikami pri dnevu in mesecu naredimo presledek; kadar mesec izpišemo z besedami, uporabimo pravičen sklon; imena krajev lahko smiselno krajšamo.

Novo mesto, 15. 6. 2012

Novo mesto, 15. junija  
2012

N. Gorica, 15. junija 2012

#### Telefonske in telefaksne številke:

omrežno skupino postavimo v oklepaj ali ločimo s poševnico, naročnikovo tel. številko pa razdelimo na dve ali tri skupine, ločene s presledkom.

(06) 537 24 81 (01) 24  
37 510

++ 386 1 544 37 81

Pred klicno številko iz Slovenije ali v Slovenijo postavimo znaka ++.

#### Oblikovanje krajših poslovnih dokumentov

Robovi: Izdelek prično oblikovati 1 cm od zgornjega roba papirja, drugi robovi naj bodo široki po 2 cm (predlagane mere lahko povečamo le za levi rob – npr. 2,5 ali 3 cm). Razdalja med vrsticami naj bo enojna.

Razporeditev sestavnih delov: Vsak poslovni dokument shematično razdelimo na 3 tretjine. V vsako tretjino razporedimo posamezne dele pisma. Tako je dokument pregleden, saj je med sestavinami dovolj praznega prostora, ki omogoča, da v dokumentu hitro najdete ustrezen podatek.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Slika 13: Sestavni deli dokumenta

SHEMATIČNA RAZDELITEV POSLOVNEGA PISMA	
1. TRETJINA	1. naslov pošiljatelja 2. naslov prejemnika 3. evidenčne oznake in datum (vaš znak, naš znak) 4. predmet: kratka predstavitev vsebine pisma
2. TRETJINA	5. vsebina pisma
3. TRETJINA	6. podpis pošiljatelja 7. pripisi

SHEMATIČNA RAZDELITEV OBVESTILA	
1. TRETJINA	1. naslov pošiljatelja 2. datum 3. nagovor prejemnika (Spoštovani, Dragi bralec,...)
2. TRETJINA	4. vsebina pisma
3. TRETJINA	5. pozdrav 6. podpis pošiljatelja

### Oblikovanje poslovnega pisma

Poslovno pismo (povpraševanje, ponudba, naročilo, potrditev naročila, reklamacija, preklic naročila ...) je vsakdanja oblika sporočanja. Zato je njegova oblika zelo pomembna, saj pritegne pozornost ali pa ne – naslovnik bo pismo prebral ali z zanimanjem ali pa le rutinsko in celo z odporom. Poslovno pismo mora biti napisano in oblikovano brezhibno, zato pazimo, da ime naslovnika in njegov naslov napišemo brez napak in da vsebino izrazimo jasno in jedrnat.

Pri poslovnem pismu so vsi spodaj navedeni deli obvezni, razen evidenčne oznake in pripisov.

Poslovno pismo in sestavne dele, ki so navedeni v nadaljevanju.

Glava dopisa: naslov pošiljatelja, ki vključuje (Košmrlj Prevodnik, Popovič, 2009, str. 23):

- firmo – ime, s katerim podjetje posluje,
- oznako vrste in obsega dejavnosti (d. d. ali d. o. o.), znak (logotip),
- temeljno dejavnost (čistilni servis),
- sedež podjetja (ulica in hišna številka), poštno številka in naslovna pošta, številka poštnega predala (p. p.), telefonsko številko in številko telefaksa, naslov elektronske pošte.

Firma je največkrat že odtisnjena na obrazcu (predlogi), ki vsebuje prej naštetih podatke. Kadar moramo podatke o firmi vpisati sami, oblikujemo posamezne dele naslova (ime družbe, dejavnost, ulico, kraj) tako, da dosežemo estetski učinek. Vejic na koncu vrste ne postavljamo.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Glava je zaključena celota, jezikoslovno gledano, je obravnavana kot poved, kar pomeni, da z veliko začetnico pišemo le prvo besedo v glavi, druge le, če so tudi same lastno ime.

To pravilo pomeni, da akademske nazive, številke telefona, faksa in vse drugo, kar ni lastno ime, pišemo z malo začetnico, če niso na prvem mestu.

Naslov prejemnika: podobno pravilo, kot smo ga zapisali za oblikovanje glave pošiljatelja, velja tudi za naslov prejemnika. Vrstice morajo biti levo poravnane.

Evidenčne oznake: vaš znak, naš znak in datum. Pri datumu moramo paziti, da za pikami pri dnevu in mesecu naredimo presledek (17. 6. 2012). Mesece lahko krajšamo ali napišemo (17. junija 2012 ali 17. jun. 2012). Kadar pišemo datum tako za krajem, ju ločimo z vejico (Ljubljana, 17. 6. 2012). V datumu tudi izpustimo št 0, npr.: 01. 01. pravilno napišemo 1. 1.

Kratka oznaka vsebine pisma – zadeva: napišemo kratko oznako vsebine z veliko začetnico, ta del poudarimo, da se iz pisma takoj razvidi, katere vrste je dopis. Za njo ne postavimo nobenega ločila, vsebino dopisa pa nadaljujemo z veliko začetnico. Lahko pa tudi zapišemo besedo »Zadeva«, sledi dvopičje ter kratka vsebina dopisa z veliko začetnico (Zadeva: Ponudba) (Košmrlj Prevodnik, Popovič, 2010, str. 26).

Vsebina pisma: v uvodnem delu se sklicujemo na predhodni dopis ali napovemo o čem bomo pisali. Jedro je najpomembnejši del, v njem opišemo vsebino. V zadnjem delu dopis sklenemo z vljudnostno frazo ali pozdravom. Celotna vsebina zahteva logično in pregledno razporeditev posameznih sestavnih delov, kar dosežemo s poudarjanjem (podčrtavanje, krepki tisk, barva, zamiki itd.). Vsebino pisma oblikujemo v več odstavkih med odstavki pa puščajmo po eno vrsto prazno. Zaključni pozdrav oblikujemo tako kot odstavke prej, lahko pa pred njim pustimo še dodatno vrsto prazno.

Podpis: oblikujemo na desni strani na desetem centimetru širine vrstice ter dve do tri vrstice pod besedilom dopisa. V prvi vrsti z veliko začetnico zapišemo funkcijo podpisnika. Pod njim pa natipkamo ime in priimek podpisnika. V podpis lahko vključite tudi skrajšano firmo z oznako odgovornosti. Sledi funkcija podpisnika, v zadnji vrstici pa še ime in priimek. Lahko pa uporabimo tudi drugo različico, kjer se podpisnik najprej podpiše, pod njim natipkamo ime in priimek in pod tem funkcijo.

Štampiljka: se pri poslovnem dopisu postopoma opušča. Njeno vlogo postopoma prevzema obrazec z logotipom. Seveda pa je v določenih primerih poslovnega pisma štampiljka obvezna, saj avtorizira poslovni dokument in mora biti registrirana tudi v sodnem registru (račun, kupoprodajna pogodba, naročilo) (Košmrlj Prevodnik, Popovič, 2010, str. 27).

Na zadnjem mestu poslovnega pisma so še pripisi, ki jih vpišemo takrat, kadar so nujni za boljše razumevanje pisma. Ta del ni obvezni sestavni del poslovnega pisma.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

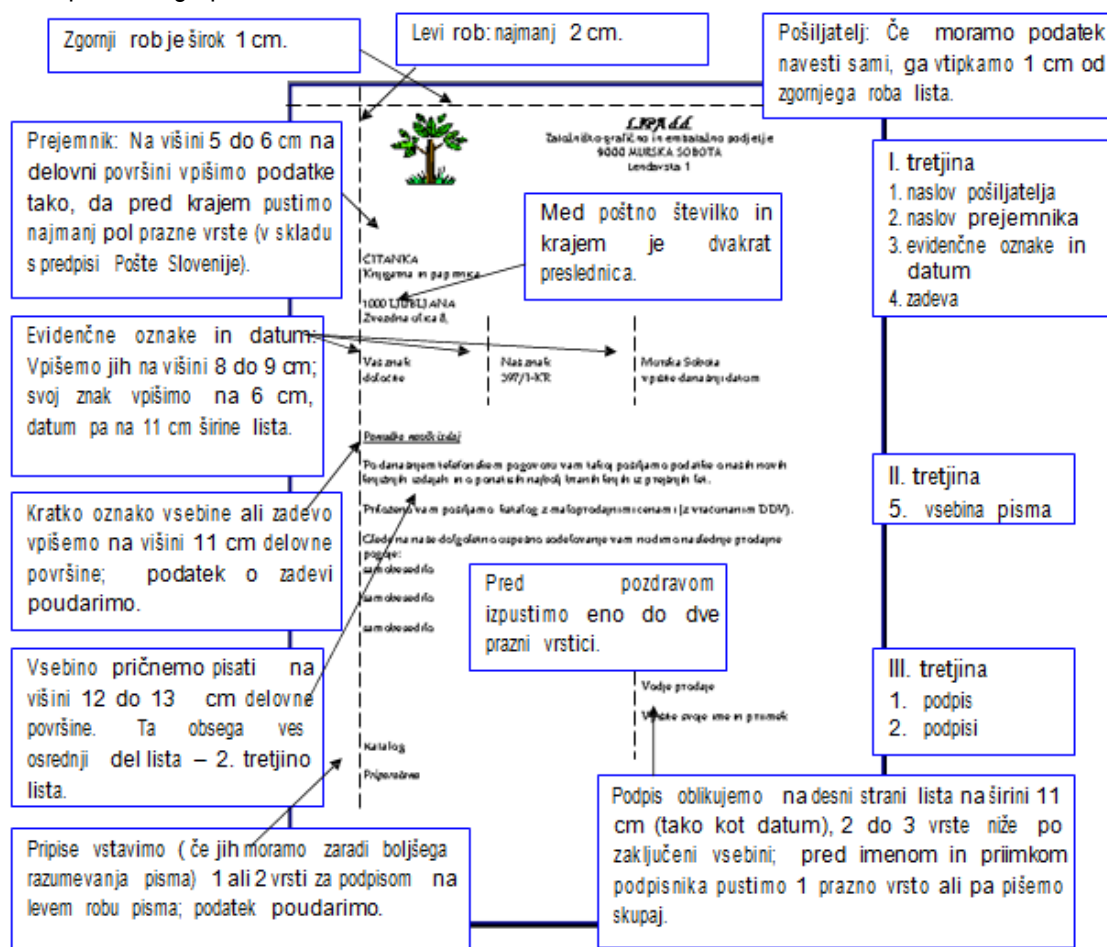
Med pripise štejeemo zapisovanje naslednjih podatkov:

- priloge dokumentov, ki jih omenjamo v pismu, navedbe tistih, ki jim pošiljamo kopijo pisma,
- način pošiljanja pisma (priporočeno, nujno, s povratnico ...)

Podatke, ki jih dopisujemo, pa zapišemo v obliki naštevanja z alinejami in jih ne poudarjamo. Za oblikovanje poslovnega pisma lahko uporabimo različne oblike (moderno, klasično, kombinirano).

V nadaljevanju bodo opisana navodila za oblikovanje poslovnega pisma, prijave za delo in življenjepisa.

Primer poslovnega pisma:



### Oblikovanje prijave za delo

Prijava je dokument, s katerim izrazite zanimanje za prosto delovno mesto. Njen namen je, da delodajalca opozorite na svoja posebna znanja, izkušnje in osebne lastnosti. Prijava naj izžareva vaše sposobnosti, samozavest in prepričanje, da ste pravi za prosto delovno mesto. Prijava naj bo sestavljena iz uvoda, jedra in zaključka.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Dobra prijava:

- naj vzbudi pozornost, naj bo zanimiva,
- naj bo vljudna,
- naj bo jasna in pregledna,
- iz nje naj bo razvidno, za katero delovno mesto se prijavljate, naj bo jasno, kje ste zasledili zaposlitveni oglas,
- naj izžareva vašo osebnost ...

Nekateri iskalci zaposlitve imajo izdelan šablonski primer prijave, v katerem po potrebi spreminjajo samo naziv podjetja in delovnega mesta. Taka prijava ne vsebuje dejanskega zanimanja za določeno delovno mesto. Vzemite si čas in vsako svojo prijavo napišite posebej (Zaletel, Palčič, 2008, str. 141).

Če izpolnjeno razpisne pogoje, se lahko prijavimo do objavljenega roka. To je zelo pomembno, kajti prijave prispele po roku določenem v objavi, delodajalec ne bo upošteval. Le zadnji dan roka za prijavo pošiljko oddamo priporočeno, se šteje, da je prispela pravočasno (Košmrlj Prevodnik, Popovič, 2009, str. 35).

Na prosto delovno mesto se lahko prijavi veliko kandidatov, zato je pomembno, kako prijavo napišemo. To je prvi stik z bodočo službo in prvo sito, skozi katero se moramo prebiti.

Prijavo napišemo na brezčrtni papir formata A4, brez napak. Razmiki med sestavnimi deli naj bodo takšni, da so podatki uravnoteženo porazdeljeni po listu. Zato se držimo že omenjene tretjinske razporeditve sestavnih delov dopisa in napotkov za oblikovanje.

Pošiljatelj	Vesna Gorenc Rožanska ulica 5 1000 LJUBLJANA Tel.: (01) 53 54 258 E-naslov: <a href="mailto:vesna@gmail.com">vesna@gmail.com</a>	Ljubljana, 5. junija 2012	Kraj in datum
Prejemnik	KONSTILL, d.o.o. Cesta na postajo 52  1351 BREZOVICA		
Zadeva	Prijava na objavljeno delovno mesto poslovnesekretarke  Na podlagi objave v časopisu Delo 2. junija 2012 se prijavljam za delo v tajništvu.		
razdeljena na uvod, jedro in zaključek	Po izobrazbi sem ekonomski tehnik in imam pet let delovnih izkušenj. Kot pripravnica sem opravljala finančna opravila. Na delovnem mestu tajnice pa urejam dokumentacijo, pisno in ustno komuniciram s strankami ter skrbim za koordinacijo med direktorji, člani uprave, vodji oddelkov in poslovnimi partnerji. Pri delu uporabljam računalnik, zato obvladam Word, Excel, Power		

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Point, internet in elektronsko pošto. Razumem angleško, italijansko in nemško. Pripravljena sem se še dodatno izobraževati, če bo narava dela to zahtevala.

Dosedanje naloge sem opravljala vestno in samostojno. Pri delu sem zanesljiva, prilagodljiva različnim ljudem in imam organizacijske sposobnosti.

Po poroki sem se preselila v Ljubljano in vsakodnevna vožnja v Radovljico mi vzame veliko časa. Iz tega razloga birada zamenjala službo.

Z veseljem se bom odzvala vašemu vabilu na razgovor, se vam osebno predstavila in se seznanila z zahtevnostjo delovnega mesta in razmerami, ki jih ponujate.

Lepo vas pozdravljam.

(lastnoročni podpis)

Priloge:

- kopija spričevala
- štiri potrdila o opravljenih tečajih
- življenjepis

Priloge

Lastnoročni podpis

Oblikovanje življenjepisa (Košmrlj Prevodnik, Popovič, 2009, str. 28)



V časopisu ali na spletni strani poiščite razpis za delovno mesto, ki vam ustreza. Napišite prijavo, ki naj bo čim bolj izvirna.

Življenjepis pojasnjuje ali dopolnjuje prijavo, zato je vedno priloga in nikoli samostojen dopis.

Življenjepis je naša osebna izkaznica pri iskanju zaposlitve, zato njegovi sestavi posvetimo veliko pozornosti in ga tudi redno dopolnjujemo. Pazimo, da navedemo vse podatke, ki bi bili zanimivi za delodajalca. Informacije naj si logično sledijo in naj bodo pregledno nanizane. Življenjepis naj bo vsebinsko zanimiv in na pogled privlačen.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## Primer opisnega življenjepisa

Ime in priimek  
ter naslov  
pisca  
življenjepisa

Vesna Gorenc  
Rožanska ulica 5  
1000 LJUBLJANA

Ljubljana, 5. junija 2012

### ŽIVLJENJEPIS

Rodila sem se 20. 4. 1978 na Jesenicah. V družini je pet članov: oče Jakob je kovinostругar, mama Lucija prodajalka, starejši brat je zaposlen kot računovodja pri podjetju ETOL v Celju, mlajša sestra pa je vzgojiteljica v Ljubljani. Sem poročena in z možem živiva v Ljubljani.

Osnovno šolo sem obiskovala na Jesenicah, nato pa sem se vpisala na Srednjo ekonomsko in upravno-administrativno šolo v Kranju in jo končala leta 1996. med šolanjem sem pridobila le ekonomska znanja ter se naučila osnov dela z računalnikom (slepo, desetprstno tipkanje, urejevalnik besedil Word. Delo s preglednicami, predstavitvenimi programi, internet, elektronska pošta, nekateri programi za risanje).

Kot pripravnica sem se zaposlila v Alpski modni industriji ALMIRA, d.d., v Radovljici. Najprej sem opravljala dela in naloge v gospodarsko-računovodskem sektorju. Po pripravniškem izpitu so me razporedili na tajniška opravila, kjer se zahteva samostojnost, organizacijska sposobnost, prilagodljivost, prijaznost in urejenost.

Med šolskimi počitnicami sem si nabirala delovne izkušnje s priložnostnimi zaposlitvami: v planinskem domu sem bila odgovorna za strežbo, čistočo in urejenost koč ter okolice; v igralnici v Kranjski Gori sem skrbela za blagajno.

Angleščino sem se učila od 5. razreda osnovne šole naprej, italijanščino pa štiri leta v srednji šoli kot drugi tuji jezik. Zavedam se, kako pomembno je znanje tujih jezikov, zato sem poleg službe obiskovala tečaj nemškega jezika in uspešno zaključila tretjo stopnjo.

Že v osnovni šoli sem pričela trenirati odbojko in tudi tekmovati. Prosti čas še vedno rada zapolnim s športnimi aktivnostmi in trenutno obiskujem tečaj za pridobitev vaditelja aerobike. Od 9. do 15. leta starosti sem tudi igrala klavir v glasbeni šoli. Imam vozniški izpit B-kategorije.

(lastnoročni podpis)

Kraj in datum

Vrsta dokumenta

Osnovni podatki

Solanje

Delovne izkušnje

Znanje jezikov

Različne spretnosti in hobiji



Napišite svoj opisni življenjepis, ki bo delodajalca kar najbolj pritegnil k branju.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## Primer tabelaričnega življenjepisa

Rok Prevodnik  
Ulica Rezke Dragarjeve 2  
1000 LJUBLJANA

Ljubljana, 5. junija 2012

### ŽIVLJENJEPIS

- Osební podatki
- status: samski
  - državljanstvo: slovensko
  - datum in kraj rojstva: 29. 9. 1971, Ljubljana
- Izobrazba
- OŠ Alojz Kebe (1978-1986)
  - Srednja šola za strojništvo, zaključil z dobrim uspehom (1986-1990)
  - Fakulteta za strojništvo (univerzitetni študij) – smer Proizvodno Strojništvo (1991-1998), diplomiral 1. 7. 1998 z oceno 8
  - Ekonomska fakulteta (podiplomski izredni študij) – smer Podjetništvo (absolvent)
- Jeziki
- angleški (7. stopnja tečaja in poslovna angleščina)
  - nemški (3. stopnja tečaja)
  - španski (2. stopnja tečaja)
  - hrvaški
  - srbski
- Druga znanja
- računalništvo: Word, Excel, Power Point, Corell, ACAD, internet, elektronska pošta, MS Project
  - vozniški izpit kategorije B in C
  - planiranje FMEA
- Delovne izkušnje
- IMP PUMPS – redna služba v prodaji in marketingu (od 1. 6. 2000 dalje)
  - Iskra ISD, d.d. – redna služba na področju tehnologije in investicij (od 1999 do 2000), 29. 2. 2000 opravil pripravniški izpit
  - Lipis, d.d. – honorarno delo na področju nabave, marketinga, prodaje in tehnologije (1998-1999)
  - Kemična tovarna Moste – mesečna obvezna praksa na konstrukcijah in tehnologiji (leta 1994 in 1996)
  - IMP Klima montaža – enomesečno počitniško delo v montaži (1988)
  - ROG, UNITAS, IMP Klima – obvezna dvotedenska šolska praksa v montaži in kontroli (1987, 1988, 1989, 1990)
  - Saturnus – enomesečno počitniško delo na strojih za brizganje plastike (1989)
  - Kompas Holidays – predstavnik turistične agencije in vodič v Španiji in Grčiji (april-oktober 1998)
  - ŠD Partizan Medvode in ŠD Šentvid – trener košarkarskih ekip (1989-1997)
- Hobiji
- šport (smučanje v ŠD Dolomiti 1981-1987; judo v ŠD Olimpija 1988-1990; košarka, tenis, kolesarjenje)
  - potovanja, spoznavanje drugih narodov in kultur
  - investicijsko bančništvo
  - inštruiranje (matematika, fizika)

(lastnoročni podpis)



Napišite svoj opisni življenjepis.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.






## Europass življenjepis

Na območju EU velja dogovorjena oblika za sistematično in celovito osebno predstavitev. Njegova oblika je elektronska in je primeren za predstavitev tako doma kot v tujini. V njem so zapisana vsa formalna in neformalna znanja ter kompetence.



Europass življenjepis je dostopen na naslednji spletni strani:  
[http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c1346/type.FileContent.file/CVExample\\_s\\_sl\\_SI.pdf](http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c1346/type.FileContent.file/CVExample_s_sl_SI.pdf).  
Spodaj je primer izpolnjenega obrazca.

	
<b>Europass življenjepis</b>	
<b>Osební podatki</b>	
Priimek in ime	<b>Kunčič Boštjan</b>
Naslov	Lipova cesta 4 SI - 1000 Ljubljana
Telefon	+386 11234567
Faks	+386 11234567
E-pošta	bostjan@mail.com
Državljanstvo	slovensko
Datum rojstva	1/4/75
Spol	Moški
<b>Zaželena zaposlitev / zaželeno poklicno področje</b>	skrbnik ključnih strank
Obdobje	2/4/03 - 1/2/06
Zaposlitev ali delovno mesto	produktni vodja
Glavne naloge in pristojnosti	- ustvarjanje novih produktov - načrtovanje in vzpostavitev sistema za kontrolo pristopa - ohranjanje stikov z obstoječimi strankami - priprava marketinškega načrta
Naziv in naslov delodajalca	Kurir, d.o.o. Topniška cesta 21 SI - 4000 Kranj
Vrsta dejavnosti ali sektor	distribucija in logistika hitre pošte
Obdobje	14/5/00 - 2/4/03
Zaposlitev ali delovno mesto	pospeševalec prodaje
Glavne naloge in pristojnosti	- pisanje marketinških besedil in zasnova marketinških akcij - komunikacija s ključnimi strankami podjetja - naročanje blaga pri tujih dobaviteljih
Naziv in naslov delodajalca	Ljubljanske mlekarne, d.d. Tolstojeva 63 SI - 1000 Ljubljana
Vrsta dejavnosti ali sektor	živilsko-predelovalna industrija

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Obdobje	14/5/00 - 2/4/03
Zaposlitev ali delovno mesto	pospeševalec prodaje
Glavne naloge in pristojnosti	- pisanje marketinških besedil in zasnova marketinških akcij - komunikacija s ključnimi strankami podjetja - naročanje blaga pri tujih dobaviteljih
Naziv in naslov delodajalca	Ljubljanske mlekarne, d.d. Tolstojeva 63 SI - 1000 Ljubljana
Vrsta dejavnosti ali sektor	živilsko-predelovalna industrija
<b>Izobraževanje in usposabljanje</b>	
Obdobje	1/10/97 - 9/5/02
Naziv izobrazbe in/ali pridobljene poklicne kvalifikacije	diplomirani ekonomist
Stran 1 / 3 - Življenjepis od Kuncič Boštjan	Več informacij o pobudi Europass je na voljo na spletni strani: <a href="http://europass.ce.defop.europa.eu">http://europass.ce.defop.europa.eu</a> © Evropske skupnosti, 2003
Glavni predmeti/pridobljeno znanje in kompetence	- ekonomija (ekonomsko znanje za razumevanje gospodarstva, usposobljenost za upravljanje podjetja) - finančni menedžment (finančno znanje o investicijskem odločanju, usposobljenost za upravljanje podjetja) - trženje (znanje o zadovoljevanju potreb kupcev, znanje o celotnem procesu vstopa produkta na trg)
Naziv in status ustanove, ki je podelila diplomu, spričevalo ali certifikat	Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani Kardeljeva ploščad 17 SI - 1000 Ljubljana
Stopnja izobrazbe po nacionalni ali mednarodni klasifikacijski lestvici	ISCED 5
<b>Znanja in kompetence</b>	
Materni jezik(i)	slovenščina
Drugi jezik(i)	
Samooceenjevanje <i>Evropska raven (*)</i>	
<b>Angleščina</b>	
<b>Nemščina</b>	
<b>Hrvaščina</b>	

(\*) Skupni evropski referenčni okvir za jezike

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Socialna znanja in kompetence	- komunikacijske veščine (posledica zahtev dosejanega delovnega mesta) - zmožnost delovanja v timu (rezultat razvijanja tržnega produkta in dela z različnimi ljudmi) - sposobnost empatičnega poslušanja, pridobljenega z usposabljanjem za timsko delo
Organizacijska znanja in kompetence	- sposobnost vodenja in pogajanja (uspešno vodenje področnega oddelka skupine petih ljudi) - znanje projektnega vodenja (usposabljanje na delovnem mestu)
Računalniška znanja in kompetence	- dobro poznavanje računalniškega paketa MS Office (Word, Power Point, Excel) - osnovno poznavanje računalniškega programa za delo z bazami podatkov (Access) - znanje o uporabi svetovnega spleta www
Umetniška znanja in kompetence	- igranje trobente (končana osnovna glasbena šola)
Druga znanja in kompetence	- trener izobraževanja (zaključen program usposabljanja za pridobivanje predavateljskih veščin)
Vozniško dovoljenje	B kategorija
Dodatni podatki	- Kuničič, B., Sedem najboljših postopkov pri delu (Primer tržnega načrta), International Marketing Magazine, 2-4, 2004, str. 50-56.
Priloge	- fotokopija diplome - priporočilo delodajalca

Stran 2 / 3 - Življenjepis od Kuničič Boštjan Več informacij o pobudi Europass je na voljo na spletni strani: <http://europass.cedefop.europa.eu>  
© Evropske skupnosti, 2003

EVROPSKE STOPNJE – SAMOOCENJEVALNA LESTVICA

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	
R A Z U M E V A N J E	Slušno razumevanje	Pri počasnem in razločnem govoru razumem posamezne pogosto rabljene besede in najosnovnejše besedne zveze, ki se nanašajo name, na moje družino in neposredno življenjsko okolje.	Razumem besedne zveze in pogosto besedišče, ki se nanaša na najbolj temeljne reči (npr. najosnovnejši osebni in družinski podatki, nakupovanje, neposredno življenjsko okolje, zaposlitev). Sposoben/sposobna sem ujeti glavno misel kratkih, jasno oblikovanih sporočil in obvestil.	Pri različnem govorjenju v standardnem jeziku razumem glavne točke, kadar gre za znane reči, s katerimi se redno srečujem na delu, v šoli, prostem času itd. Če je govor razmeroma počasen in razločen, razumem tudi glavne misli mnogih radikalnih in televizijskih oddaj, ki se ukvarjajo s sodobnimi problemi in temami, ki me osebno ali poklicno zanimajo.	Razumem daljše govorjenje in predavanja in sem sposoben/sposobna slediti celoti bolj zahtevnim pogovorom, pod pogojem, da je tema dovolj splošna. Razumem večino televizijskih poročil in oddaj o aktualnih zadevah. Razumem večino filmov v standardnem jeziku.	Razumem daljše govorjenje, četudi ni natančno razčlenjeno in razneja niso izražena jasno, temveč so samo nakazana. Brez posebnega naspora razumem televizijske oddaje in filme.	Nimam težav pri razumevanju jezika, govorim nega v živo ali posredovane preko medijev, četudi je tempo govorjenja hiter. Potrebujem zgolj neka časa, da se navadam na narečje.
	Bralno razumevanje	Razumem posamezna pogosto rabljena poimenovanja, besede in preproste povedi, npr. na obvestilih, plakatih in v katalogih.	Sposoben/sposobna sem brati zelo kratka, preprosta, vsakdanja besedila, kot so kľame, prospekti, jedilniki in umiki. V njih znam prebrati natančno določeno, predvidljive podatke. Razumem kratka in preprosta osebna pisma.	Razumem besedila, katerih jezik je pretežno vsakdanji ali povezan z mojim delom. Razumem opise dogodkov, občutij in želja tudi v osebnih pismih.	Berem in razumem članke in poročila, v katerih pisci zastopajo določena stališča ali poglede. Razumem sodobno literarno prozo.	Razumem dolga zahtevna besedila z veliko podatki, pa tudi literarna besedila ter z raznavam slogovno različnost. Razumem strokovne članke in daljša tehnična navodila, četudi se ne nanašajo na moje strokovno področje.	Z lahkočem berem vse vrste zapisanih besedil, tudi ko gre za abstraktna, po jeziku in zgradbi zahtevna besedila, npr. priročnike, strokovne članke in literarna dela.
G O V O R J E N J E	Govorno sporazumevanje	Znam se preprosto pogovarjati, če je sogovornik pripravljen svoje izjave ponoviti počasneje ali jih pojasniti in če mi je pripravljen pomagati pri izražanju misli. Znam postavljati in odgovarjati na preprosta vprašanja, ki se nanašajo na trenutne potrebe ali splošne teme.	Sposoben/sposobna sem se sporazumevati v preprosti situaciji, kadar gre za neposredno izmenjavo informacij o splošnih vsakodnevnih stvareh. Znajdem se v krajših družabnih pogovori, čeprav ponavadi ne razumem dovolj, da bi se lahko samostojno pogovarjal-a.	Znajdem se v večini situaciji, ki se pogosto pojavljajo na polovanju po občutju, kjer se ta jezik govori. Sposoben/sposobna sem se tudi nepripravljen-a vključiti v pogovor, povezan s splošnimi temami, temami, ki me osebno zanimajo, ali takimi, ki se tišajo vslednjega življenja (npr. družine, hobije, dela, potovanja in aktualnih dogodkov).	Sposoben/sposobna sem se precej tekoče in spofitno izražati, tako da se brez večjih težav sporazumavam z rojnimi govorniki. Lahko se vključim v razprave o splošnih temah in z utemeljitvami zagovarjam svoje stališče.	Sposoben/sposobna sem se tekoče in natančno izražati, ne da bi pri tem preveč očitno iskala primene izraze. Govorim tekoče in znam natančno izražati tudi majhne pomenske odtenke. Če pri sporazumevanju naišem na kakšno težavo, jo znam spretno zaobiti in preoblikovati težavno mesto tako, da sogovorniki to malo večjeto opazijo.	Z lahkočem sodelujem v vsakem pogovori in razpravi. Dobro poznam pogovorni jezik in besedne zveze. Govorim tekoče in znam natančno izražati tudi majhne pomenske odtenke. Če pri sporazumevanju naišem na kakšno težavo, jo znam spretno zaobiti in preoblikovati težavno mesto tako, da sogovorniki to malo večjeto opazijo.
	Govorno sporočanje	Uporabljam znam preproste besedne zveze in povedi, s katerimi lahko opišem, kje živim, in ljudi, ki jih poznam.	Uporabi znam vrsto besednih zvez in povedi, s katerimi lahko na preprost način opišem svojo družino in druge ljudi, življenjske pogoje ali svojo izobrazbo in predstavljam svojo trenutno ali prijetno zaposlitev.	Tvorim znam preproste povedi iz besednih zvez, s katerimi lahko opišem svoje izkušnje in dogodke, sanje, želje in ambicije. Na kratko znam razložiti svoje poglede in navede. Sposoben/sposobna sem pripravovati zgodbo ali obnoviti vsebino knjige oziroma filma in opisati svoje odzive.	Jasno in natančno znam opisati mnogo stvari s področji, ki me zanimajo. Razložim znam svoj pogled na določen problem in podati prednosti in pomanjrlivosti različnih možnosti.	Sposoben/sposobna sem jasno in natančno opisati zahtevne vsebine, pri tem smiselno povezati tematske točke, razviti in poudariti posamezne vidike ter napraviti ustrezne zaključke.	Sposoben/sposobna sem jasno in natančno opisati zahtevne vsebine, pri tem smiselno povezati tematske točke, razviti in poudariti posamezne vidike ter napraviti ustrezne zaključke.
P I S A N J E	Pisno sporočanje	Pisati znam kratka, preprosta sporočila na razglednice, npr. s počtnimi karticami pozdravi. Izpolnjevali znam obrazce, ki zahtevajo osebne podatke, npr. vnesti ime, državljanstvo in naslov na hotelski obrazec.	Sestavljam znam kratka, preprosta obvešila in sporočila, ki se nanašajo na trenutne potrebe. Pisati znam zelo preprosta osebna pisma, npr. se komu za kaj zahvaliti.	Pisati znam preprosta, povezana besedila v zvezi s splošnimi temami ali temami s področja osebnega zanimanja. Pisati znam osebna pisma in v njih opisati izkušnje in vtise.	Pisati znam jasna in natančna besedila v zvezi s številnimi temami in vprašanji, ki me zanimajo. Pisati znam eseje ali poročila, v katerih moram podati informacije ali zagovarjati oziroma zavračati določena stališča. Pisati znam pisma, v katerih moram poudariti pomembne določene dogodkov in izkušnje.	Sposoben/sposobna sem tvoriti jasna, slogovno dobra besedila in obsejajo izrazi svoja stališča. V pismih, esejih ali poročilih znam natančno razložiti zahtevne vsebine in pri tem primerno poudariti določena dejstva, ki se mi zdijo najpomembnejša. Oblikoval znam različne vrste besedil in prepričljivem in osebnem slogu, primernem za bralca, ki mu je tako besedilo namenjeno.	Tvorim znam jasna, tekoča, slogovno primerna besedila. Sestavljam znam zahtevna pisma, poročila in članke v zvezi z zahtevnimi vsebinami, ki moraj imeti logično zgradbo in bralca voditi tako, da dojamem pomembne točke. Pisati znam pozorne in kritične strokovnih in literarnih del.

Vir: [http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c1346/type.FileContent.file/CVExamples\\_sl\\_SI.pdf](http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c1346/type.FileContent.file/CVExamples_sl_SI.pdf).



Napišite svoj Europass življenjepis.

IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

### 5.3 Elektronsko komuniciranje

V sodobnem poslovnem svetu je napredna tehnologija v številnih podjetjih pripeljala do uporabe elektronske pošte. Elektronsko komuniciranje je oddajanje sporočil, podatkov in drugih informacij preko komunikacijskih linij, ki so razporejene po svetu ali samo od pisarne do pisarne (Možina et al., 2004, str. 135). Elektronska pošta je ena najpogosteje uporabljenih internetnih storitev, ki omogoča, da si lahko ljudje, ki niso v neposrednem stiku, s pomočjo računalnika izmenjajo sporočila (Mihaljčič, 2006, str. 59). Najbolj pogosta oblika elektronskega komuniciranja je e-pošta, ki ima svoje prednosti in tudi slabosti, ki so navedene v tabeli 14.



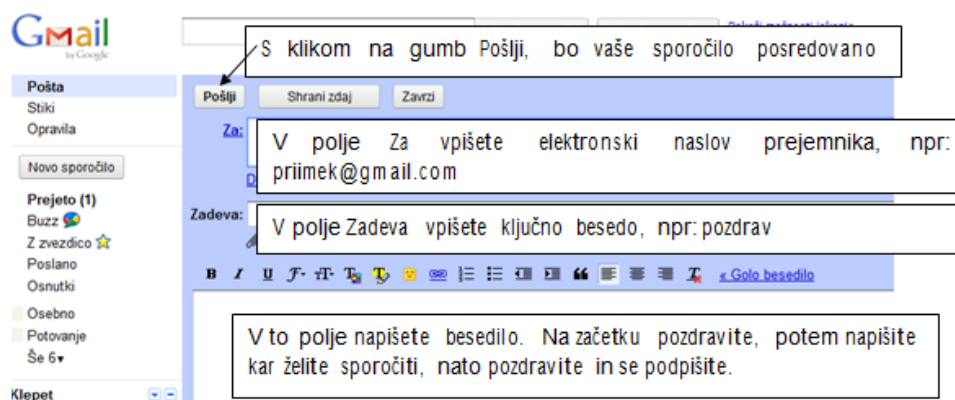
Tabela 14: Prednosti in slabosti e-pošte

PREDNOSTI	SLABOSTI
Bistveno hitrejša od klasične pošte. Je zanesljiv način komunikacije in omogoča celo potrditev branja. Stalno je dosegljiva.	Odvisna je od tehnologije, če ni elektrike, računalniki ne delujejo. Datoteke so lahko delno ali v celoti uničene. Pomembnejše dokumente je treba posebej shranjevati.
Enostavno jo je preusmeriti (če smo na dopustu ali na poslovnem potovanju, jo lahko preusmerimo na poštni nabiralnik).	E-pošta je sredstvo pisnega komuniciranja, zato nima nebesednih sporočil, kot sta ton, mimika ...
Omogoča izjemno enostavno pošiljanje na več naslovov hkrati.	Slaba zaščita zasebnih sporočil. Sporočila lahko berejo vsi tisti, ki so na istem omrežju, kot tisti, ki mu je bilo sporočilo dejansko poslano. Za zaščito je potrebno geslo.

Vir: Možina et al, 2004, str. 138.

Za pošiljanje elektronske pošte potrebujete program (Outlook ali preko Yahoo-maila, Gmail- a). Tako prejemnik kot pošiljatelj sporočila morata imeti e-naslov (npr. [ime.priimek@podjetje.si](mailto:ime.priimek@podjetje.si)).

Slika 14: Izpolnjena polja Za, Zadeva in Polje za besedilo



#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Ko izpolnite polje Za, Zadeva in napišete besedilo, boste sporočilo poslali.

Sporočilo lahko pošiljate več prejemnikom hkrati, izberete možnost obvestila o prejemu vaše e-pošte in drugo. Prav tako je pomembno, da imate dober sistem arhiviranja prejete in poslani pošte. Shranite le tista sporočila, za katera menite, da jih boste kasneje še potrebovali. Najbolje je, da si v programu ustvarite mape, v katere shranite prejeta sporočila po določenem ključu (ime podjetja ...).

Pri pisanju sporočil upoštevajte slovnična pravila. Pogosto prejmemo pošto, kjer pošiljatelj tega ne upošteva. Npr.:

»Oj, dej mi pošlji tist zapisnik od včeraj. Lp B.«

Takšno sporočilo ni ustrezno, tudi če gre za dopisovanje med sodelavci. Pravilno bi bilo:

»Tone živijo, Prosim, če mi posreduješ včerajšnji zapisnik sestanka. Hvala.

Lep pozdrav

Barbara«

#### Priporočila za pisanje elektronskih sporočil:

Izpolnite vsa polja: Za, Zadeva ter napišete besedilo v prostor za pisanje.

Na začetku sporočila prijazno nagovorite prejemnika (»Spoštovani gospod Novak« ali samo »Pozdravljeni«).

Oblikujte kratko in jasno sporočilo, brez dolgozezenja in nepotrebnih besed – samo bistvo.

Ne uporabljajte VELIKIH TISKANIH ČRK, saj ta v elektronskem svetu pomenijo kričanje. Če želite kaj posebej poudariti, uporabite odebeljene črke.

Na sporočilo odgovorite kar se da hitro, velja pravilo, da je potrebno na e-pošto odgovoriti v roku 24 ur. Če ste daljši čas odsotni oblikujte avtomatski odzivnik.

Pri odgovoru na e-pošto ne žalite ali neprimerno komentirate, četudi je bilo takšno prejeto sporočilo. Počakajte, preštejte do 10 in šele nato oblikujte odgovor (brez žaljivk in neprimernih besed). Včasih lahko odgovorite v afektu in vam je kasneje žal. Preden sporočilo pošljete, ga preberite vsaj še enkrat, da odpravite slovnične napake. Če ste napisali, da pripenjate pripenko, preverite, če ste jo res pripeli.

V zaključku se vljudno poslovite in se podpišete.

Odgovor vedno pišite nad besedilo prejetega sporočila, saj tako ohranite preglednost. Če odgovarjate na prejeto sporočilo, preverite ali je res potrebno, da že prejeto sporočilo vključite v odgovor (razen kakšnega ključnega dela).

Pri prepošiljanju sporočila izbrišite vse e-naslove iz sporočila.

Pri pošiljanju pošte več prejemnikom hkrati, uporabite raje polje Kp ali SKp, kjer naslovi prejemnikov ne bodo vidni (nekateri pač ne želijo, da njihov e-naslov nenadzorovano kroži po spletu).

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## 6 ZAPOSILITEV

Za uspešnost in razvoj podjetja je pomembno, da ima ob pravem času na pravem mestu prave ljudi. Prav tako je pomembno prave ljudi obdržati. Zato morajo podjetja iskanju novih zaposlenih posvetiti zadosti časa in temu nameniti večjo težo. Da boste med temi pravimi ljudmi lahko tudi vi, se morate na zaposlitveni razgovor dobro pripraviti.

Na neko delovno mesto se lahko prijavijo že zaposleni v tem podjetju (notranji viri) ali ljudje izven podjetja (zunanji viri zaposlovanja). Pri zunanjih virih zaposlovanja se pojavljajo metode iskanja kadrov, ki so prikazane na sliki 15.

Slika 15: Metode pridobivanja kadrov

METODE PRIDOBIVANJA KADROV	
Metode neformalnega pridobivanja	poizvedovanje novačenje priporočila
Neposredno javljanje kandidatov	Javljanje »na slepo« z osebnimi obiski in s pisanjem prošenj, ponudb itd.
Stiki s šolami	Obiski dijakov in študentov, nudenje delovne prakse in mentorstva ter materialnih pogojev pri izdelavi diplomskih, seminarskih in drugih nalog; »placement program« – zagotovitev zaposlitve dijakom in študentom, ki so v času študija »nasli« s podjetjem; npr. Kikino sodelovanje s srednjimi šolami in fakultetami,
Poslanstvo Zavoda RS za zaposlovanje	Z mrežo svojih območnih služb in uradov za delo (predvsem ukrepi aktivne politike zaposlovanja – APZ).
Zasebne agencije za zaposlovanje	Zagotavljanje kadrov organizacijam z zaposlitvijo pri agenciji in delom pri naročniku kadra, posredovanje kadrov in dela delodajalcem oziroma iskalcem zaposlitve, funkcionalno opismenjevanje iskancev dela zaradi povečanja zaposlitvenih možnosti itd.
Objave na javnih in vidnih mestih	Na oglasnih deskah organizacije in v Uradnem listu.
Razpisi in oglasi v javnih medijih	V časopisih in na spletnih straneh podjetja.

Vir: Grintal, 2011, str. 94

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Metode in postopki za izbor kadrov so pisne prijave, življenjepis in dokazila, prijavnih obrazci oziroma kadrovske vprašalniki, intervjuji, testi, delovni preizkusi, opazovalni centri, priporočila in zdravniški pregledi (Novak, 2009, str. 122).

Najpogosteje so prijave v pisni obliki, ki so ji priloženi življenjepis in dokazila o zahtevanih znanjih in spretnostih. Prijavni obrazci so vprašalniki, ki kandidata sprašujejo o podatkih, pomembnih za organizacijo, ali pa so podlaga za primerjavo z drugimi kandidati.

Intervju je organiziran pogovor, s pomočjo katerega od kandidata pridobimo določene podatke in informacije.

S testi se zbirajo določene informacije o kandidatu (interesi, znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti). Poznamo različne teste: teste sposobnosti, osebnosti, uspešnosti in znanja, inteligenčne teste, teste posebnih sposobnosti in druge.

Delovne preizkuse izvedejo v organizacijah, kjer želijo kandidata praktično preveriti glede določenega znanja, spretnosti, veščine (npr. tajnica sestavi dopis). Včasih je za delo na nekem delovnem mestu težko oceniti potrebne veščine.

V ocenjevalnih centrih se kandidata opazuje v kontroliranem okolju. Kandidati morajo opraviti določeno nalogo, ki je kar se da podobna bodoči delovni zadolžitvi. Na primer: da se za določeno delovno mesto zahteva od kandidatov, da znajo izvesti dobro predstavitev, se simulira tiskovna konferenca.

Priporočila najpogosteje pridobijo od bivšega delodajalca. Priporočila so napisana mnenja o sposobnostih kandidata, njegovih dosežkih in podobno.

Zdravniški pregled je metoda, ki se opravi proti koncu izbirnega postopka. Na ta način se preveri zdravstveno stanje ustreznih kandidatov.

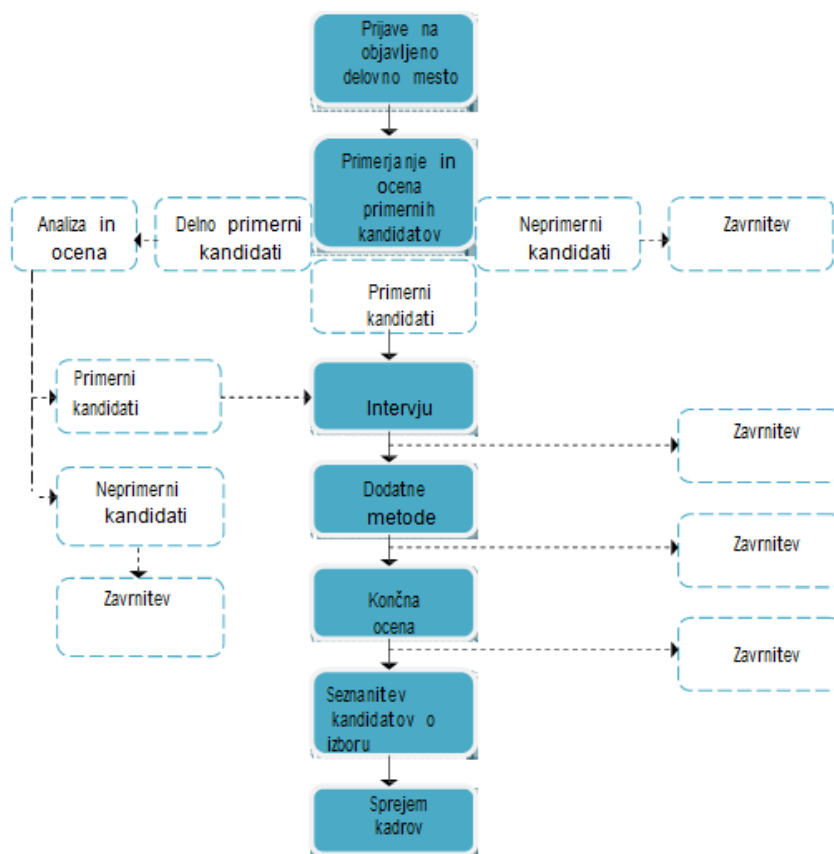
Izbira kadrov pa poteka po korakih, ki so prikazani na sliki 16. Da boste aktivno sodelovali v teh korakih, morate pripraviti dobro prijavo za delo (o tem smo pisali v poglavju Pisna predstavitev).

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Slika 16: Izbirni postopek



Vir: Novak, 2009, v Grintal, 2011, str. 95.

Pri prijavi na delo bodite pozorni na naslednje:

Način pisanja o dosedanjih delodajalcih: če boste pisali z grenkobo, toni dober znak za bodočega delodajalca.

Ne poudarjajte preveč družinskih, stanovanjskih in socialnih razmer, vedno morajo biti v ospredju vaša strokovnost in osebnostne lastnosti.

Poudarite dela, ki ste jih delali v podjetju, ne samo ime podjetja v katerem ste delali. Bodoči delodajalec bo pozoren na to, če ste imeli prekinjeno delovno dobo (da vmes nekaj časa niste bili nikjer zaposleni). O tem vas bo prav gotovo povprašal, zato imejte pripravljen tehten odgovor.

Pišite o izkušnjah iz celotne delovne dobe, ne samo začetna dela in izkušnje, saj je to lahko znak, da ste v zadnjem obdobju »počivali«.

Napišite hobije, vendar jih ne poudarjajte preveč, saj je to lahko znak, da se zanje zanimate preveč – na prvem mestu je še vedno vaša nova zaposlitev.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





Ne navajajte poslovnih skrivnosti prejšnjega delodajalca, saj to kaže, da najverjetneje tudi novemu delodajalcu ne boste lojalni.

Za delovno mesto pokažite interes, da želite dobro opravljati delo in da ste pripravljeni rasti s podjetjem. V prijavi pišite o konkretnih zadalžitvah, ne o delu na splošno.

Uporabljajte tudi besedo »mi«, saj kaže na vašo pripravljenost za sodelovanje ter naklonjenost timskega delu. Iz prijave je razvidno kako ste organizirani. Podatki v prijavi si morajo slediti po vrstnem redu. Pokažite interes ne samo za razpisano delovno mesto, temveč tudi za podjetje samo in tudi panogo.

## 6.1 Priprava na zaposlitveni razgovor

Z dobro pripravo lahko izboljšate svoj zaposlitveni razgovor in si s tem povečate možnost za zaposlitev. Vnaprej si pripravite besedilo, ki ga želite predstaviti bodočemu delodajalcu (npr. vaše kompetence, prednosti za delovno mesto in delodajalca).

Dobro je, da predvidite možna vprašanja, ki vam jih lahko postavi delodajalec. Odgovorite nanje, saj s tem zmanjšate možnost, da se boste na razgovoru zmedli ter se prikažete kot samozavestna oseba.

Pred razgovorom se pozanimajte o delodajalcu, saj si boste tako lažje predstavljali njihova pričakovanja. Obiščite njihovo spletno stran, pomembnejše značilnosti si zapišite. Če nimajo spletne strani, se pozanimajte pri prijateljih, znancih ali na PIRS-u. S poznavanjem delodajalca si lahko pridobite prednost pred ostalimi kandidati, saj je to delodajalcu všeč in kaže na vaše zanimanje zanje.

O delodajalcu poiščite naslednje podatke (Priprava na zaposlitveni razgovor, 2012):

- Kaj veste o potencialnem delodajalcu, podjetju?
- Kje in kako lahko pridobite dodatne informacije?
- Katere so poglavitve dejavnosti, storitve, izdelki podjetja?
- Kako velik je delodajalec, koliko ljudi zaposluje? Kako uspešno je podjetje?
- Njegova pozicija na trgu dela?
- Kdo so konkurenti?
- Zakaj zaposlujejo nove sodelavce; ker se širijo ali ker jih ljudje zapuščajo? Kakšna je organizacijska klima, vrednote v podjetju?
- Ali poznate koga, ki je tam zaposlen, oziroma koga, ki pozna zaposlene v podjetju? Kaj lahko pridobite, če kličete neposredno delodajalca?
- Kakšen je vaš trenutni vtis o podjetju?
- Kaj bi bile dobre in slabe strani, če bi se zaposlili tam?

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Pred zaposlitvenim nastopom morate poznati tudi svoje prednosti in slabosti, saj boste tako lahko ocenili ali ustrežate pričakovanjem delodajalca in ali delovno mesto in delodajalec ustreza vašim zahtevam in prepričanjem.



Določite svoje prednosti in slabosti.

PREDNOSTI	SLABOSTI

Če ne prej, pred razgovorom posvetite nekaj časa temu, da (Priprava na zaposlitveni razgovor, 2012):

- razmislite o svojih predhodnih izkušnjah (delovnih, med šolanjem, v prostem času);
- razmislite o svojih kompetencah, znanjih, interesih, šibkih točkah;
- določite seznam, npr. petih vaših prednosti za konkretno delovno mesto in jih podkrepite z opisom, dosežki, situacijo, kjer so se pokazale;
- določite, kaj je pomembno za vas: katere vrednote, kakšen delovni stil in delovno
- okolje vam odgovarjajo, kakšne so vaše potrebe ipd.



Poiščite nek razpis, ki vam je zanimiv in izdelajte pripravo na zaposlitveni razgovor.

Odgovori na morebitna vprašanja delodajalca:

---

---

---

Vprašanja, ki jih boste postavili delodajalcu:

---

---

---

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



### Vprašanja na zaposlitvenem razgovoru

Z vprašanji in vašimi odgovori nanje, bo delodajalec skušal ugotoviti, kako boste koristni za podjetje in kako razmišljate ter se odzivate. Delodajalec vam bo zato postavil tudi kakšna neprijetna vprašanja, ki vas bodo lahko zmedla, če nanje ne boste pripravljeni.

Značilna vprašanja na razgovoru, ki vam jih postavi delodajalec (Študentski servis, 2012):

- Povejte mi kaj o sebi!
- Zakaj zaprošate za to službo?
- Kaj veste o tem delu ali podjetju in kaj lahko storite za organizacijo? Kako bi se opisali?
- Katere so vaše največje prednosti? Katere so vaše največje slabosti? Kakšno delo najraje opravljate?
- Za kaj se zanimate v prostem času?
- Ob kakšnih dosežkih občutite največje zadovoljstvo?
- Katera je bila vaša najhujša napaka, ki ste jo naredili na prejšnjem delovnem mestu? Zakaj ste zapustili prejšnjo službo?
- Kako so vaše izkušnje ali izobrazba povezane s tem delom? Kje se vidite čez 5 let?
- Kakšne cilje imate v življenju?
- Koliko ste zaslužili v prejšnji službi?

Vprašanja, ki naj bi jih vi postavili delodajalcu (Študentski servis, 2012):

- Kakšno je delovno mesto, za katerega se potegujem?
- Kakšne naloge bi opravljal(a), če bi me najeli?
- Kakšno odgovornost bi imel (a)?
- Kaj pričakujete, da bom izvrševal(a)?
- Naj bi delal(a) v skupini? Komu naj bi poročal(a)? Kdo je dolžan poskrbeti za moje usposabljanje? Na kakšen način in kdo bo ocenjeval moje delo?
- Kakšne prednosti in slabosti so imeli ljudje, ki če opravljali to delo? Kako se Vam (izpraševalcu) zdi tukaj?
- Bi lahko spoznal osebo za katero bom delal(a)?
- Bi lahko videl(a) delovno mesto, za katerega kandidiram?

Vprašanja, ki si jih postavite preden sprejmete ponudbo (Študentski servis, 2012):

- Kaj vsebuje to delo?
- Ali so moja znanja in veščine res primerne za to delo?
- Ali bi rad(a) delal(a) s temi ljudmi?
- Kako naj delodajalca prepričam, da imam posebne lastnosti, veščine, ki me razlikujejo od ostalih kandidatov?
- Ali ga lahko prepričam, da me zaposli za plačo, ki jo potrebujem ali želim?

Delodajalec vam ne sme postavljati vprašanj po starosti, spolu, veri, narodnosti in rasi. Prav tako so neprimerna vprašanja o načrtovanju družine. Npr. da osebe ženskega spola vprašajo, če imajo doma majhne otroke in kako imajo urejeno varstvo. Ali pa da se ženske sprašuje, če so noseče ali če načrtujejo imeti še kakšnega in podobno.

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Če presodite, da je vprašanje delodajalca neprimerno ali sporno s pravnega vidika, lahko odgovor zavrnete: »Nisem prepričan/a, da je odgovor na to vprašanje pomemben.« ali »Mi lahko pojasnite, v kakšni povezavi je to z delovnim mestom?«. Ali pa preprosto le rečete: »Na to vprašanje ne želim odgovoriti.« To si lahko delodajalec sicer razlaga po svoje, a vedno si lahko vzamete to pravico.

Sedem korakov priprave na zaposlitveni razgovor (MojeDelo, 2012):

- Spoznajte bodočega delodajalca: Kaj dela vaš potencialni delodajalec, kakšna je njegova pozicija na trgu, kakšen njegov finančni položaj? Kakšna so njegova pričakovanja glede veščin, izobrazbe in predhodnih izkušenj, kaj jim lahko ponudite? Informacije o vašem potencialnem delodajalcu lahko dobite iz številnih virov – znancev, medijev in publikacij, podatkovnih baz...
- Dokažite, da ste strokovnjak na svojem področju: Kaj zahteva razpisano delovno mesto (glejte objavljen zaposlitveni oglas)? Če npr. delo zahteva poznavanje zakonodaje iz določenega področja, potem lahko pričakujete kakšno vprašanje na to temo. Če je zahtevano dobro obvladanje tujega jezika, boste to morda morali dokazati pred kadrovikom.
- Pripravite odgovore: Večina delodajalcev postavi kandidatom nekaj splošnih klasičnih vprašanj, ki se od razgovora do razgovora ponavljajo v bolj ali manj isti obliki. To so predvsem vprašanja o vaših delovnih izkušnjah, osebnosti, načrtih in ambicijah. Glej članek o klasičnih vprašanjih!
- Pripravite vprašanja: Vaša priložnost. Postavljajte vprašanja, ki poudarjajo vaše poznavanje področja razpisanega dela, vaš interes za delovno mesto. Poskušajte pridobiti dodatne informacije, s katerimi lahko ponovno presodite, ali vam delovno mesto ustreza.
- Izgledajte dobro: Bodite oblečeni razpisanemu delu primerno. Če se prijavljate na delovno mesto direktorja, potem morate izgledati kot direktor. Če za hosteso, potem bodite oblečeni tako, kot se od hostese pričakuje. Vaša vizualna podoba se mora skladati z vizualno podobo izbranega delovnega mesta. Bodite urejeni, ne pretiravajte z estravagantnimi modnimi dodatki.
- Ne bodite živčni: Normalno je, da ste živčni pred razgovorom. Toda živčnost vam ne bo pomagala. Imate omejen čas, v katerem morate narediti vse, da prepričate kadrovika. Zapomnite si, vi ste tisti, ki rešuje kadrovikov problem, ni kadrovik tisti, ki rešuje vaš problem.
- Obvladajte prostor: Nastop je na razgovoru ključen. Samozavesten vstop v prostor, urejenost, profesionalen odnos ter stisk rok - vse to vpliva na ustvarjanje dobrega prvega vtisa. Ne pozabite, nikoli ne morete popraviti prvega vtisa, zato naj bo ta najboljši!



Več o prepovedanih vprašanjih in vaših odgovorih imate predstavljeno na naslednji spletni strani: [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=697](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=697).

Priprava na zaposlitveni razgovor naj vam služi le kot okvir, zato se odgovorov ne učite na pamet.

## 6.2 Nastop in analiza zaposlitvenega razgovora

Zaposlitveni razgovor je najpomembnejši del izbora kadrov, zato se nanj dobro pripravite. Zaposlitveni razgovor bo vodila pristojna oseba bodočega delodajalca. Če je usposobljena, bo dobro vodila zaposlitveni razgovor in bo poskrbela za dobro vzdušje ter vas znala vključiti v razgovor.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Na začetku vam bodo predstavili podjetje in samo delovno mesto. Prav je, da se tudi sami že prej pozanimате o samem podjetju, koliko je zaposlenih, kaj je njihova dejavnost, kakšna je njihova vizija, katere vrednote cenijo pri svojih zaposlenih in podobno.

Na zaposlitvenem razgovoru naj bi iskalec zaposlitve govoril več kot polovico časa. Razgovor, kjer pretežno govori predstavnik delodajalca, ni dober, saj od kandidata ne izvejo veliko informacij, kar potem otežuje samo izbiro med kandidati. Da je izbor kar najbolj pravičen, je prav, da se vsem kandidatom postavlja enaka vprašanja.

Na samem zaposlitvenem razgovoru lahko delodajalec izbere klasični ali situacijski intervju. Pri klasičnem intervjuju se delodajalec osredotoči na opis delovnih izkušenj, zahteve delovnega mesta in kandidatove osebnostne značilnosti. Navadno so vprašanja oblikovana tako, da kandidat ne more odgovoriti samo z »da« ali »ne«. Pri situacijskem intervjuju pa da delodajalec neko iztočnico (situacijo, problem) na podlagi katere potem kandidat opiše potek ali način reševanja nekega problema. Pri situacijskem intervjuju se pokaže kako kandidat reagira v določeni situaciji.

Primeri vprašanj pri klasičnem intervjuju:

- Opišite dosedanje dolžnosti in odgovornosti. Kako poteka vaš povprečen delovni dan?
- Katero delo štejete za svoje najboljše?
- Kaj v dosedanji izobrazbi in izkušnjah bi vam lahko posebej pomagalo pri delu v našem podjetju?
- Kaj imate pri delu najraje, kaj najmanj?
- Kako se odločate za pomembne stvari? (Ali se kandidat posvetuje z drugimi? Je akcijsko usmerjen ali analitičen? Se je sposoben odločati za res pomembne zadeve dovolj odprto in fleksibilno ali potrebuje za odločitve sistem pravil?)
- Naštete nekaj stvari, ki bi jih vaš sedanji delodajalec lahko opravil bolj uspešno? (Odgovor bo pokazal, če iskalec zaposlitve sploh razmišlja o bolj uspešnih rešitvah in dal povod za možno pritožbo čez delodajalca. Človek, ki se zelo pritožuje čez dosedanje delodajalce, ne bo dobro vplival na klimo v podjetju).
- Kaj veste o našem podjetju? (Ni tako pomembno, kaj prijavitelj ve. Pomembneje je, da je skušal priti do informacije. Kandidati, ki pokažejo, da so porabili določen čas za iskanje informacije, dokazujejo, da so samoiniciativni).
- Zakaj se zanimate za taksno delo? (S tem vprašanjem ločimo kandidate, ki se zanimajo samo za plačo, od kandidatov, ki se resno zanimajo za podjetje, obenem pa razčistimo, če se kandidatove ambicije morda ne skladajo s tistim, kar lahko podjetje dejansko ponudi).
- Kakšne dolgoročne načrte imate, kako nameravate doseči svoje cilje?
- Zakaj ste se odločili, da pustite svoje dosedanje delo? Zakaj ste zapustili prejšnje službe? Kakšne cilje ste imeli na začetku kariere? Kako so se ti cilji spremenili v letih? Kako ste spremenili delo od takrat, ko ste se prvič zaposlili? Katere težje probleme ste srečali, kako ste jih rešili? V kakšnih primerih ste si upali na delovnem mestu kaj tvegati? (Ljudje, ki si upajo preračunano tvegati, so navadno uspešnejši kot tisti, ki se izogibajo vsakemu tveganju).
- Opišite metode vodenja vašega vodje. V katerih primerih vas je pohvalil, kdaj pokritiziral? V katerih komisijah ste? Koliko delate samostojno in koliko v skupini? Kaj imate raje in zakaj? (S tem vidimo sposobnost kandidata, da dela pod vodstvom). Vodilne in vodstvene delavce

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

sprašujemo: Kakšne novosti ste vpeljali v podjetje? Kako ste pregovorili nadrejene, da so te novosti sprejeli? Opišite, kaj naredite, kadar

- hočete, da je delo opravljeno. Kakšne ljudi ste sprejeti v delovno razmerje na zadnjem delovnem mestu? Kako dolgo so ostali v podjetju, zakaj so morda spet zapustili podjetje? (Iz tega bomo videli sposobnosti vodstvenega delavca, da pridobi in zadrži delavce. Bodimo pozorni na pripombe o težavah z delavci).

Primer vprašanj pri situacijskem intervjuju:

- Povejte o kakšnem velikem projektu, ki ste ga načrtovali na delovnem mestu? V kakšnih fazah je potekal? Kakšen je bil rezultat? (Sposobnost načrtovanja).
- Opišite kakšno situacijo, v kateri ste morali opraviti več stvari istočasno. Zakaj ste se odločili za tak vrstni red? Kako se je izteklo? (Sposobnost določanja prioritete).
- Kako ste pomagali podrejenim, ko ste vodili določen projekt? Kakšni so pogoji dela? Kako ste porazdelili delo? Kaj se je potem zgodilo? (Sposobnost delegiranja).
- Opišite kakšen primer, ko ste morali delati s strankami? Kdo vse je bil navadno prisoten? Kaj ste naredili? Kako so bile zadovoljne stranke? (Sposobnost za delo s strankami).
- Opišite situacijo, ko ste morali uporabiti pravkar pridobljeno znanje. Za kakšno znanje je slo? Kaj je pripeljalo do take situacije? Kakšni so bili rezultati? (Sposobnost apliciranja znanja v prakso).
- Opišite dogodek, ko ste morali sami dati iniciativo za izpeljavo posla. Kaj bi se zgodilo, če tega dela ne bi opravili? Kaj ste naredili? Kako se je zadeva zaključila? (Samoiniciativnost).
- Opišite dogodek, ko ste se morali zelo hitro naučiti nekaj novega. Kaj je pripeljalo do take situacije? Česa ste se morali naučiti? Kako ste se naučili? Kakšen je bil rezultat? (Sposobnost učenja pri delu).
- Opišite kakšno situacijo, ko je nekdo narobe razumel nekaj, kar ste rekli ali naredili. Kaj ste potem storili? Kako ste situacijo razjasnili? Kakšen je bil končni izid? (Sposobnost komuniciranja).
- Opišite primer, ko ste morali dokončati delo, pa čeprav so vsi drugi sodelavci že odšli. Kaj je pripeljalo do take situacije? Kako vam je uspelo dokončati delo? Kakšen je bil končni rezultat?



### 6.3 Uporaba zaposlitvenih portalov

Zaposlitveni portal je spletna stran podjetja, ki na enem mestu zbira tako ponudbe iskalcev zaposlitve kot prosta mesta delodajalcev. Da ste lahko aktivni na portalu, se morate registrirati kot uporabnik (vnesete svoje podatke in se strinjate s pogoji). Uporaba portalov je praktična, saj si na portalu lahko ogledate le tiste oglase, ki ustrezajo vašim kriterijem. Kriterije si nastavite v iskalniku.

Portali omogočajo možnost, da si nastavite brezplačno storitev obveščanja o zaposlitvah direktno na vaš e-naslov.

Portali omogočajo tudi, da si svoj življenjepis shranite kar na svoji uporabniški strani portala, tako da je postopek prijave hitrejši in bolj enostaven.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Na spletni strani Zavoda RS za zaposlovanje ([http://www.ess.gov.si/iskalci\\_zaposlitve/prosta\\_delovna\\_mesta/iskanje\\_dela/drugi\\_zaposlitveni\\_portali](http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/prosta_delovna_mesta/iskanje_dela/drugi_zaposlitveni_portali)) imate navedene zaposlitvene portale. Najpogosteje obiskana slovenska zaposlitvena portala pa sta MojeDelo.com in Zaposlitev.net.



Vstopite na spletno stran [http://www.ess.gov.si/iskalci\\_zaposlitve/prosta\\_delovna\\_mesta/iskanje\\_dela/drugi\\_zaposlitveni\\_portali](http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/prosta_delovna_mesta/iskanje_dela/drugi_zaposlitveni_portali) in preglejte portale ter se seznanite z njihovimi aktualnimi zaposlitvami. Posamezni portali imajo napisane postopke prijave oz. registracije, s čimer si pridobite pravico do aktivnega sodelovanja na portalu.

Spletni portal MojeDelo.com prikazuje informacije o prostih delovnih mestih in daje napotke za karierni razvoj. Na portalu pa lahko oddate svojo ponudbo in vas poišče delodajalec. Na tem portalu imate tudi koristne povezave kot so: karierni nasveti, kako prilagoditi življenjepis zaposlitvenemu oglasu, kako uspešno iskati zaposlitev, navodila za pisanje življenjepisa, najpogostejše napake pri pisanju predstavitve in podobno. Na portal se lahko prijavite tudi preko Facebook-a ali Twitter-ja.

Slika 17: Spletna stran zaposlitvenega portala Mojedelo.com

S pomočjo iskalnika si izberete področje dela ter regijo. Iskalnik vam prikaže le zaposlitve za izbrano področje in regijo. Tako iščete le med zaposlitvami, ki vam ustrezajo.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Poleg iskanja zaposlitve, MojeDelo.com izvaja organizira brezplačne seminarje in kadrovske konferenc, izdaja zaposlitvene priročnike in vsako leto pripravljajo zaposlitveni sejem (naslednji bo novembra 2012).



Preverite ali portal MojeDelo.com objavlja kakšno prosto delovno mesto, ki bi bilo za vas zanimivo. Poiščite tudi ali bodo organizirali kakšen brezplačni seminar, ki bi vam lahko pomagal pri razvoju vaše karijerne poti.

Na podoben način kot MojeDelo.com deluje tudi portal Zaposlitev.net, ki je bil prvi slovenski zaposlitveni

portal. Na sliki 18 je prikazana njihova vstopna stran. Iskalci zaposlitve na portalu dostopajo do podjetij različnih velikosti in panog.



Preverite ali portal Zaposlitev.net objavlja kakšno prosto delovno mesto, ki bi bilo za vas zanimivo.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Pet najpogostejših napak spletnega iskanja zaposlitve (Aktualno – zaposlitveni portali, 2012):

- Iskalec spletnemu zaposlitvenemu oglasu ne daje enake vrednosti kot drugim oblikam oglasov (npr. časopisnim): Podjetje je zaposlitveni oglas na spletu objavilo (in zelo verjetno zanj plačalo), ker išče sodelavca. Uporabilo je časopisom alternativni medij oglaševanja, kar pa ne pomeni, da nanj ne pričakuje kakovostnih prijav.
- Površno vnesen življenjepis: Iskanci pogosto spletni življenjepis izpolnijo v nekaj minutah in se hitro zadovoljijo s končnim izdelkom. Ti življenjepisi imajo pogosto slovnične napake, so skopi s predstavitvijo kandidata in površno pripravljene.
- E-prijava ne vsebuje spremnega pisma: Delodajalec obravnava spletno prijavo enako kot tiskano prijavo. Pričakuje, da bo v njej našel informativen življenjepis in pozorno pripravljeno spremno pismo. Brez ustrezne osebne note v prijavo oz. spremnim pismom si iskalec zagotovo ne dela usluge.
- Iskalec uporablja en univerzalen življenjepis in to več let. Če bi, recimo, želeli delati kot tržnik ali v oddelku podpore strankam, potrebujete dva življenjepisa; vsak je pripravljen tako, da ustreza zahtevam posameznega delovnega mesta. Ko opravljate e-prijavo na oglas, izberete življenjepis, ki najbolj ustreza razpisanemu delovnemu mestu.
- Zaposlitvena prijava ni personalizirana: Da lahko pripravite prijavo, ki bo delodajalcu zanimiva, morate vedeti, s čim se podjetje ukvarja in kaj pričakuje od novega sodelavca na objavljenem delovnem mestu, zato morate pred tem narediti raziskavo o tem.

#### 6.4 Uporabe socialne mreže pri iskanju zaposlitve



Socialna mreža je pomemben dejavnik pri iskanju vaše zaposlitve. Lahko je odločilnega pomena pri prvi zaposlitvi, ko iskalec še nima referenc in izkušenj.

Socialni kapital – socialne vezi in poznanstva posameznikov so zelo pomembne pri iskanju zaposlitve. Socialne mreže vezi in poznanstev so že same po sebi socialni kapital, saj ljudje z večjo mrežo vezi lažje pridobijo boljša delovna mesta. Ključ uspeha v posameznikovi karieri je nenehno vzpostavljanje, graditev in ohranjanje svojih socialnih vezi, saj so te vezi glavni vir informacij in virov, ki so potrebni za doseg upeha v karieri. Posameznikova uspešnost je velikokrat bolj kot od tega kaj zna, odvisna od tega koga pozna (Faganelj, 2012).

Pri iskanju zaposlitve lahko uporabite krog prijateljev, znancev, kolegov in sorodnikov, od katerih dobite informacije o nekem prostem delovnem mestu. Ali pa vas te osebe priporočijo nekemu delodajalcu.

Za zaposlovanje preko vez in poznanstev velja, da je v Sloveniji prisotno v veliki meri. Z njihovo pomočjo lahko pridete do boljšega delovnega mesta, imate manjše težave pri iskanju zaposlitve, pa tudi zaposlitev boste hitreje našli. Zato vzpostavite, gradite in ohranjajte socialne vezi.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



Napišite seznam prijateljev, znancev in sorodnikov. Poleg imen napišite podjetje, kjer so zaposleni.

Ime in priimek:	Podjetje:

V zadnjem obdobju si lahko za iskanje zaposlitve pomagata s socialnima omrežjema Facebook in Twitter. V krogu spletnih prijateljev lahko razpošljete informacijo, da iščete zaposlitev ter napišete vaše želje in povprašate ali ima kdo koristne informacije o kakšnem podjetju (da iščejo koga).

## 6.5 Izdelava elektronskega življenjepisa in objava na e-Borzi dela

Oblika elektronskega življenjepisa Europass je bila predstavljena že v poglavju pisno predstavljanje.

Na posameznih portalih lahko vnesete svoj življenjepis. Tako bodo delodajalci, ki sodelujejo na tem portalu lahko prebrali vaš življenjepis in vas kontaktirali (če seveda potrebujejo vaš profil in če jim ustrezajo vaša znanja in veščine).

Na sliki 19 je prikazan korak prijave življenjepisa na portalu MojeDelo.com. Da lahko aktivno sodelujete na portalu pa morate biti registrirani.

Slika 19: Prijava življenjepisa na MojeDelo.com

Kliknite na zeleni gumb in začnite z vnosom življenjepisa.

Začni z vnosom svojega življenjepisa!

Na sliki 20 je prikazan prvi korak prijave, kjer vnesete svoje osebne podatke in sliko. V naslednjem koraku napišete področje dela, nato izobrazbo. Sledijo izkušnje, življenjepis in portfolio. Pri koraku nastavitve izberete tiste možnosti, ki vam najbolj ustrezajo. Pred oddajo življenjepisa na portal imate še možnost predogleda.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

Slika 20: Prvi korak – Osebni profil

Domov > Moji življenjepisi > Dodaj življenjepis

1 Osebni profil 2 Področje dela 3 Izobrazba 4 Izkušnje 5 Življenjepis 6 Portfolio 7 Nastavitve 8 Pregled

### Osebni profil

Izpoljenost profila 0%  
Nasvet: Dodaj fotografijo in pridobi 10 %.

\* Ime

\* Priimek

\* Datum rojstva

\* Naslov

\* Mesto

\* Poštna številka

\* Država

Telefonska številka

Slika

S prijavo življenjepisa na portalu je vaše iskanje zaposlitve bolj enostavno in hitro, imate pa tudi večje možnosti za zaposlitev, saj vas po iskalni bazi lahko poišče delodajalec sam. Zato je pomembno, da se pri sestavi življenjepisa kar se da potrudite.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



## 7 VIRI IN LITERATURA

1. Aktualno – zaposlitveni portali. <http://www.studentski-servis.com/Kariera/Aktualno/Zaposlitveni-portali> (20. 6. 2012).
2. Amalietti, Peter. 2010. Iz srca ---v srca: uvod v govorništvo tretjega tisočletja. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
3. Andrejčič, Radovan, et al. 1994. Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija.
4. Aristotel. 2011. Retorika; prevod in komentar. Ljubljana: Šola retorike Zupančič&Zupančič d. o. o.
5. Belbin, Meredith R. 2003. Team roles at work. Amsterdam: Elsevier.
6. Bernik, Jurij, et al. 2000. Management in vodenje. Portorož: Visoka šola za podjetništvo. Bizjak, Franc, in Tea Petrin. 1996. Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Bokan, Renata. 2012. Poznate svoj temperament?
7. <http://www.cdk.si/soutripanje/st32/temperament.htm> (10. 6. 2012).
8. Bradeško, Marjan. 2010. Povejte z veseljem: priročnik za odličen govorniški nastop.
9. Radovljica: Didakta.
10. Buelens, Marc. 2002. Organizational behaviour: 2 ed European ed. London: McGraw Hill. Drugi zaposlitveni portali. 2012.
11. [http://www.ess.gov.si/iskalci\\_zaposlitve/prosta\\_delovna\\_mesta/iskanje\\_dela/drugi\\_za\\_poslitveni\\_portali](http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/prosta_delovna_mesta/iskanje_dela/drugi_za_poslitveni_portali) (19. 6. 2012).
12. Europass življenjepis. 2012. <http://www.europass.si/files/userfiles/europass/Europass-CV-13.%20Analitik%20v%20marketingu.pdf> (20. 6. 2012).
13. Faganel, Mojca. Pomen socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve. [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=3](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=3) (20. 6. 2012).
14. Greene, Richard H. 1995. Nov način komunikacije : praktični nasveti za boljše poslovno in družinsko sporazumevanje. Ljubljana: Alpha Center.
15. Grintal, Barbara. 2011. Organizacija in menedžment podjetja. Ljubljana: Zavod IRC.
16. Heller, Robert, in Tim Hindle. 2001. Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Iršič, Marko. 2007. Uvod v razreševanje konfliktov v medsebojnih odnosih. Ljubljana: Zavod
18. Rakmo.
19. Kavčič, Bogdan. 2000. Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Kavčič, Bogdan. 2002. Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Košmrlj Prevodnik, Tatjana, in Marija Popovič. Oblikovanje dokumentov: učbenik za predmet praktični pouk. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
21. Lamovec, Tanja. 1991. Spretnosti v medosebnih odnosih. Ljubljana: Zavod Republike
22. Slovenije za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva. Lerche, Ruth. Veščine javnega nastopanja. Radovljica: Skriptorij KA.
23. Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Maddux, Robert B. 1992. Oblikovanje teama : vaja v vodenju. Ljubljana: Mladinska knjiga. Marc, Darinka, in Katarina Torkar Papež. Kultura govornice in zapisane besede ali Retorika za
25. današnjo rabo. Ljubljana: DZS.
26. Mihajličič, Zlatko. 2006. Poslovno komuniciranje: učbenik za višje strokovno izobraževanje.
27. Ljubljana: Jutro.
28. Miška, Tea, in Patricija Verbole. 2005. Poslovno sporazumevanje: učbenik. Ljubljana: CPU. MojeDelo. 7 korakov priprave na zaposlitveni razgovor. 2012.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



30. <http://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/intervju/7-korakov-priprave-na-zaposlitveni-razgovor-1651> (20. 6. 2012).
32. Možina, Stane, et al. 2002. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
33. Možina, Stane, et al. 2004. Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Ana Nuša Knežević. 1995. Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.
34. Obzorja.
35. Mumel, Damijan. 2008. Komuniciranje v poslovnem okolju. Maribor: De Vesta. Novak, Vesna. 2009. Kadrovanje. Kranj: Moderna organizacija.
36. Ovsenik, Marija, in Milan Ambrož. 2010. Celovitost in neznatnost organizacije. Ljubljana: Institut za management.
37. Institut za management.
38. Powell, Trevor. Kako premagamo stres. Ljubljana: Mladinska knjiga.
39. Poznič, Suzana. 2004. Učinkovito komuniciranje po telefonu, seminarsko gradivo. Ljubljana. Prepovedana vprašanja. 2012.
40. [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=69](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=69) 41.7 (20. 6. 2012).
42. Prepovedana vprašanja. [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=69](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=69) 43.7 (20. 6. 2012).
44. Priprava na zaposlitveni razgovor. 2012. <http://apl.ess.gov.si/eSvetovanje/VescinelskanjaDela/ZaposlitveniRazgovor/PripravaNaRazgovor/> (18. 6. 2012).
45. Queneau, Raymond. 2001. Vaje v slogu. Ljubljana: DZS.
46. Študentski servis. 2012. <http://www.nastop.si/index.php?m=15&cid=65> (20. 6. 2012). Vprašalnik Osebnostne lastnosti. 2012.
47. <http://apl.ess.gov.si/eSvetovanje/Samoocena/Lastnosti/OsebnostneLastnostiVprasanli> 48.k.aspx (10. 6. 2012).
49. Vrhovec, Stanka. 2004. Poslovno sporazumevanje in vodenje. Celje: Interno gradivo višje strokovne šole.
50. Weisbach, Christian, in Ursula Dechs. 1999. Kako razvijemo čustveno inteligenco: 51. razmišljajmo s srcem. Ljubljana: DZS.
52. Zaletel, Aleš, in Damjan Palčič. 2008. Kariera/09: kako uspešno iskati zaposlitev?, navodila za uspešno gradnjo kariere, izbor najboljših delodajalcev. Ljubljana: Moje delo.
53. Zidar Gale, Tatjana. 2004. Medosebno komuniciranje na delovnem mestu: z osebnimi spremembami do boljših medosebnih odnosov. Ljubljana: GV Izobraževanje.
54. Zidar Gale, Tatjana. 2007. Retorika – veščina prepričevanja: odličnost nastopanja v poslovnem svetu. Ljubljana: Planet GV.
55. Zupan, Nada, in Robert Kaše. 2003. Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

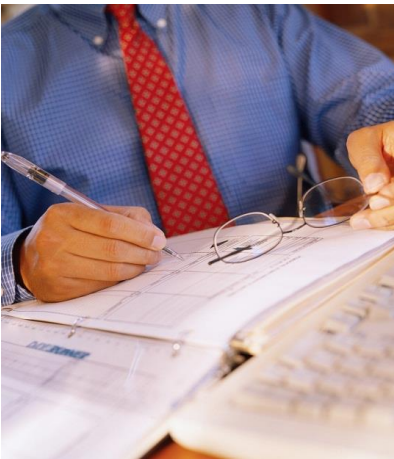


REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



Program splošnega neformalnega izobraževanja odraslih

## **ZNAM KOMUNICIRATI NA DELOVNEM MESTU** interno gradivo / II. del



Gradivo pripravili. Jana Mlačnik, Alida Zagorc šuligoj

Ljubljana, januar 2013

### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



## POSLOVNI NAČRT

Velika večina ljudi, ki se želi podati v podjetništvo, skuša najprej pridobiti vsaj nekaj osnovnih informacij o podjetništvu. Odpreti novo podjetje brez tega, da ne bi stvari dobro premislili, ni najboljša oziroma se običajno ne izteče dobro. Ne glede na to ali začnemo zbirati informacije v strokovnih knjigah, pri podjetnikih, ki jih poznamo, ali prek spleta, slej ko prej naletimo na besedno zvezo [poslovni načrt](#).

Večino potencialnih podjetnikov ob misli, da bi morali napisati "goro strani", preden grejo lahko v pravo akcijo, več ali manj mine podjetniško navdušenje. "To je predvsem za birokrate," si rečejo. Nekateri drugi so že tako zaposleni s svojo poslovno idejo, da enostavno nimajo časa napisati poslovnega načrta. Povsem drug ekstrem predstavljajo potencialni podjetniki, ki dejansko napišejo goro strani poslovnega načrta, v akcijo pa nikoli ne grejo (analysis – paralysis). Problem nastane, ker je enih in drugih primerov veliko, večina podjetnikov pa izjemno rada deli svoja mnenja na internetu, v knjigah itn., kar je izjemno pozitivno, vendar lahko različni nasveti marsikoga zmedejo.

Tako je izjemno težko dobiti jasno sliko o tem, ali sploh potrebujemo poslovni načrt, koliko strani naj tak načrt obsega ter druge informacije, ki bi nam koristile pri gradnji uspešnega in perspektivnega podjetja. V nadaljevanju so zbrane ključne informacije glede poslovnega načrtovanja na podlagi **več sto prebranih poslovnih načrtov** ter na podlagi spremljanja tako podjetij, ki so pred začetkom poslovanja imela podroben poslovni načrt, kot tudi tistih, ki ga še danes nimajo in uspešno poslujejo.

### Poslovni načrt: Planiranje

Samo bistvo poslovnega načrta lahko izluščimo že, če pogledamo strokovno definicijo sopomenke za načrtovanje, torej planiranje. Planiranje pomeni, da zavestno z našimi možgani uravnavamo delovni proces, ki je sestavljen iz zamišljanja rezultata in kasnejšega procesa dela, kar preprosto rečeno pomeni, da v mislih ustvarjamo svojo prihodnost. Celotno človekovo ustvarjanje je v začetku temeljilo na idejah, ki so bile kasneje razvite v samo dejanje. Za enak princip gre tudi pri poslovnem načrtu. Bistvo le-tega je, da si zamislimo in izrišemo zemljevid, kako bomo začeli graditi svoje podjetje, tako kot umetnik najprej nariše skico ali pa znanstvenik naredi podroben načrt pred začetkom izvedbe eksperimenta. To, da bomo načrt gradnje prilagajali glede na povratne informacije, ki jih bomo dobivali, je že vnaprej povsem jasno.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



Planiranje je tesno povezano s prihodnostjo. Znan izrek o prihodnosti pravi, da bi nas morala prihodnost vse skrbeti, saj bomo tam preživeli večino preostanka našega življenja. Tako pridemo do dejstva, da je najboljše napovedovanje prihodnosti, ki jo ustvarjamo sami. V življenju imamo dve možnosti, in sicer da sledimo svojim ciljem ali pa ciljem drugih ljudi. S poslovnim načrtom si zastavimo lastne cilje, s katerimi skušamo navdušiti druge, da nam bodo sledili.

Če želite prepričati ljudi, da vam zgradijo ladjo, jih najprej navdušite nad potovanjem. Pred tem moramo sami vedeti, kakšno naj bi to potovanje bilo. Ljudje sledijo idejam in ljudem - s planiranjem pa posameznik pridobi na eni strani večjo samozavest, da mu drugi sledijo, na drugi strani pa dobro razvito poslovno idejo, v katero tudi sam še bolj verjame in z njim tudi tisti, ki mu sledijo.

### Prvi korak k realizaciji poslovne ideje

Za začetek podjetniške poti potrebujemo **dobro idejo, tim ljudi**, ki bodo to idejo izvršili, ter **kapital** za zagon, rast in razvoj podjetja. Ko govorimo o podjetniški ideji, imamo običajno v mislih že kar sam poslovni načrt. Ideje imamo vsi, nekateri več, drugi manj in večina idej, z izjemo nekaterih visokotehnoloških, ni vredna nič ali zelo malo. V podjetništvu je veliko bolj pomembna realizacija, kot sama ideja. To pomeni trdo, osredotočeno delo ob trdni zavezi, da bomo uspeli.

Poslovni načrt je tako prvi korak od ideje do realizacije. Žal velika večina ljudi ostane zgolj pri ideji in se zaradi različnih razlogov nikoli ne loti realizacije. Prvi pomemben nasvet glede podjetniškega uspeha je, da se je potrebno aktivno in načrtno lotiti razvoja poslovne ideje skozi pisanje poslovnega načrta ali kako drugače.

Tako kot v drugih intelektualnih panogah tudi v podjetništvu poznamo kreativne in analitične procese. Prek kreativnih procesov razvijamo svojo poslovno idejo, ustvarjamo nove rešitve in koncepte (domišljija je bolj pomembna, kot znanje), prek analitičnih pa preverimo dejansko priložnost. Pridobljene informacije v analitičnem procesu naj bi nam služile kot povratna informacija, da razvijemo našo idejo na naslednjo stopnjo. Zmotno je prepričanje, da je izhodiščna ideja že prava poslovna priložnost. Izjemno poslovno idejo je potrebno razviti preko pisanja poslovnega načrta, vendar je to domača naloga, ki bistveno spremeni naše možnosti za dolgoročni uspeh.

Pred prej naštetimi pomembnimi dejavniki je na začetku podjetniške poti (ideja, tim, kapital) pomemben še en ključni dejavnik za začetek poti - govorimo o **odločitvi**. Ko se enkrat trdno odločimo, bomo slej ko prej prišli do poslovne priložnosti ne glede na

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



poslovno idejo. Tako je eden izmed osnovnih namenov poslovnega načrta ta, da idejo razvijamo toliko časa, dokler nimamo prave poslovne priložnosti. Če smo se odločili, da bomo podjetniki, bomo našo idejo razvijali znova in znova – z analiziranjem informacij, v pogovoru s strokovnjaki, potencialnimi kupci, strateškimi partnerji, z investitorji ter vsemi ostalimi, ki nam lahko pomagajo na podjetniški poti. Slediti moramo sanjam in se zavedati, da se ne smemo bati tega, da bi napredovali počasi, temveč tega, da bi se kadar koli ustavili oziroma z drugimi besedami, obupali.

Tu velikokrat opazimo nefleksibilnost potencialnih podjetnikov. V našo poslovno idejo se ne smemo zaljubiti na prvi pogled. Če gremo do potencialnih strank z vprašanjem, ali jih zadeva zanima in pri tem ne dobimo pravega odziva, moramo zbrati dovolj povratnih informacij in ugotoviti, ali problem sploh obstaja in če obstaja, kakšno rešitev bi stranke bile pripravljene plačati. Nato na podlagi tega razvijemo poslovno idejo. Pomembno je tudi, da razmislimo, zakaj takšna stvar še ne obstaja, kje ležijo ovire in prepreke.

Pisanje poslovnega načrta ima še en izjemno velik pomen, sploh če se v podjetništvo podajamo prvič in še nismo nikoli napisali poslovnega načrta. Gre za spoznavanje podjetniških tem. Če sledimo standardni strukturi poslovnega načrta, nas ta sistematično vodi skozi najpomembnejša področja podjetništva. Za vsako področje lahko najdemo veliko dodatnih informacij ter se na ta način učimo, izobražujemo ter pridobivamo podjetniške kompetence. Zaradi omenjenega dejstva ima pisanje poslovnega načrta še dodatno vrednost, ne glede na to, kdaj se podamo na poslovno pot in kaj se potem dejansko dogaja z našim podjetjem.

## Osnove in faze poslovnega načrta

Poslovni načrt mora biti napisan kratko in jedrnato, obsegati mora bistvene informacije. Tako obstaja klasična struktura poglavij, ki je predstavljena v nadaljevanju. Pomembno je, da je dokument oblikovan v skladu s celotno grafično podobo ter da ni slovničnih napak. Poleg standardne vsebinske strukture s podjetniško tematiko ne smemo pozabiti na **naslovnico** z logotipom, naslovom, datumom in s kontaktnimi podatki. Velikokrat je koristno, če je dodana tudi verzija poslovnega načrta, tako za podjetnika, kot za druge bralce, saj bo potrebno dokument velikokrat nadgraditi ali spremeniti glede na profil bralca. Že takoj na naslovnici ali na drugi strani velja dodati še opozorilo, da gre v dokumentu za zaupne informacije. Za naslovnico sledi seveda **kazalo** in **povzetek**, nato **vsebina**, na koncu **vir** in **literatura** ter **priloge**.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



Celoten dokument naj ne bi obsegal več kot 20 do 25 strani brez prilog. Danes smo vsi prenasičeni z informacijami, zato dolga besedila beremo po diagonali. Tako je izjemno pomembno, da v poslovnem načrtu vključimo predvsem konkretne podatke, s čim več tabelami in z grafičnimi prikazi. Posebej se moramo izogniti esejskemu pisanju, torej pisanju dolgih stavkov, ki ne vsebujejo nobenih konkretnih podatkov, temveč le dodajamo nepotrebno dolžino celotnemu dokumentu, sploh pa se moramo izogniti temu, da z dolgimi esejskimi opisi, ki vsebujejo nebitvene informacije, skušamo prekriti dejstvo, da določenega področja nismo dovolj raziskali ali celo prekriti realno stanje in potencial naše poslovne priložnosti. Če bralec našega poslovnega načrta dobi takšen občutek, smo zagotovo izgubili veliko mero zaupanja.

Za dober poslovni načrt naj bi potrebovali nekje okrog 150 ur dela, če imamo vsaj že nekaj predznanja o panogi, v kateri bomo poslovali. Pri tem gre seveda za neko povprečje in tisti, ki dobro poznajo panogo ter so napisali že več poslovnih načrtov, lahko za pisanje poslovnega načrta porabijo bistveno manj časa. Faze poslovnega načrta se delijo najprej na **definiranje kreativne ideje**, nato na **zbiranje informacij**, **analiziranje informacij**, **interpretacijo** ter na koncu na **pisanje besedila poslovnega načrta**. Najprej je pomemben **kreativni proces**, nato **analitični**, ki nudi povratne informacije za kreativni proces. Največ časa nam ponavadi vzame zbiranje in urejanje podatkov, torej da dobimo koristne informacije, ki nam kasneje lahko pomagajo pri poslovnem odločanju. Nekatere informacije je težko dobiti, sploh ko govorimo o kakovosti in v tej smeri je potrebno vložiti veliko truda. Z internetom je dostop do informacij nepredstavljivo lažji, slabost na drugi strani pa je njihova kakovost. To, da se na spletu dokopljemo do pravih informacij, nam vzame veliko časa. Običajno je najbolje, če se za kakšen vikend zapremo v sobo in zgolj brskamo ter urejamo informacije. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na različne obstoječe baze podatkov, zbornice ter druge vire.

Poslovni načrt mora biti usmerjen v prihodnost v okvirnem obsegu **od 3 do 5 let**, s podrobnim planiranjem predvsem za prvo leto. Zaradi danes vedno bolj "turbolentnega" okolja se planiranje na dolgi rok skrajšuje. Nihče ne ve, kaj se bo dogajalo več let vnaprej, po vsej verjetnosti bodo pogoji povsem drugačni, kot si jih zamišljamo danes. Pomembno je, da smo pri poslovnem planiranju realistični oziroma zmerno optimistični. Pretiranega optimizma se je bolje izogibati. Za orientacijo nam lahko služijo zakonitosti panoge in poslovanje najboljših konkurentov. Velikokrat se zgodi, da je poslovni načrt napisan tako, da bo finančno podjetje cvetelo neprimerno boljše od največjih in najboljših konkurentov v panogi, vendar za to ni realne osnove. Iz tega razloga je nujno, da smo zmerno optimistični ter da napišemo poslovni načrt na podlagi pravih informacij. Formula za to, da resnično pridemo do tega zmernega optimizma, je verjetno, da prihodke

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



prepolovimo, stroške podvojimo, terminski plan realizacije pa prav tako vsaj podvojimo.

Poslovni načrt ima standardno strukturo, pri čemer za vsako nadaljnje poglavje potrebujemo informacije iz prejšnjega poglavja. V prvem poglavju načrta napišemo nekaj besed o panogi in postavimo vse skupaj v kontekst, da bralec razume, znotraj česa obstaja poslovna priložnost. Opišemo ključne značilnosti panoge ter zakonitosti, ki vplivajo na našo poslovno priložnost. Nato sledi opis ideje, s poudarkom na tem, katere probleme rešujemo, zakaj jih rešujemo boljše kot konkurenca ter kakšne koristi imajo kupci, če izberejo nas. V prvem poglavju našo idejo razvijemo tudi v vizijo, ki jo imamo v prihodnosti za naše podjetje, opredelimo poslanstvo ter nekaj ključnih vrednot, na podlagi katerih bomo poslovali.

Prvo poglavje bazira predvsem na kreativnem procesu, zato je drugo poglavje posledično povsem analitično in govori o različnih analizah. Če izhajamo iz makro perspektive do mikro elementov, najprej začnemo pri **analizi makroekonomskega okolja**, kjer nameravamo poslovati, sploh če se nameravamo podati v tujino. Za analizo makroekonomskega okolja se uporablja standardna PEST analiza, kjer analiziramo politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje. Če nameravamo poslovati v začetku zgolj na domačem trgu, ta analiza ni potrebna. V praksi tovrstno analizo vsebuje malo poslovnih načrtov. Sledi **analiza trga**, v kateri določimo velikost trga, glavne trende ter druge informacije o trgu, ki so za nas pomembne. Seveda iščemo predvsem rastoče trge in nove paradigme, ki bi jih lahko izkoristili (prihod novih tehnologij). Sledi **analiza konkurence**, kjer navedemo glavne konkurente, njihove prednosti in slabosti ter jasno izpostavimo, kako se bomo diferencirali od njih. Ob koncu sledi **analiza kupcev**, pri čemer je ključno, da kupce segmentiramo in z opisom idealnega kupca opišemo tipične nakupne ter druge vzorce, ki so pomembni za učinkovito komunikacijo s kupcem. Izvedene analize so na eni strani, kot že omenjeno, povratna informacija za razvoj ideje, na drugi pa vhodni podatki za pripravo načrta trženja, ki je seveda tretje poglavje v poslovnem načrtu.

Po potrebi lahko pri analizah dodamo še PSPN matriko, bolj poznano kot SWOT analizo. Pri tej analizi opišemo **prednosti** in **slabosti**, ki izhajajo iz notranjosti organizacije ter **priložnosti** in **nevarnosti**, ki so zunanjskega izvora in se nanašajo na okolje. SWOT analizo lahko apliciramo tako na člane tima, kot na posamezne produkte oz. celotno podjetje. Na podlagi take analize pripravimo strategijo, kako bomo vlagali v svoje prednosti in izkoristili priložnosti ter na drugi strani odpravili

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



slabosti in se izognili nevarnostim. Priprava analiz zahteva zbiranje informacij, kar nam lahko vzame kar nekaj časa. Pomembno je, da se analiz lotimo sistematično.

Tretje poglavje v poslovnem načrtu je **načrt trženja**. V tem poglavju se držimo klasičnega marketinškega 4P (product, price, promotion, placement). Na ravni produkta pripravimo tržno privlačen "paket", v katerega bo naš produkt ali storitev zavita. Nato določimo cenovno strategijo, politiko popustov ter sprejmemo ostale pomembne odločitve glede cene. Najobširnejši del poglavja v poslovnem načrtu je marketing in prodaja torej preko katerih medijev, kako pogosto ter na kakšen način bomo oglaševali. Najboljše je, da ob koncu dodamo preglednico, ki jasno prikazuje neprestane trženjske aktivnosti. Drži dejstvo, da se večina podjetij na začetku poslovanja poslužuje gverilskih prijemov in akcij direktnega marketinga, vendar tudi to velja opredeliti v poslovnem načrtu.

Sledi še **načrt distribucije**, kjer opredelimo, kako bodo naši izdelki prišli od nas do končnega kupca. To je lahko neposredno ali posredno preko trgovcev. Na tej točki se vprašamo tudi o logistiki ter celotnem sistemu, ki podpira naš poslovni model. Potrebno je identificirati stroške v povezavi s tem, določiti marže ter vse ostale ključne informacije, ki jih nato vnesemo v finančni načrt. Če podjetje šele ustanavljamo, je smiselno, da v okviru načrta trženja opišemo še strategijo vstopa na trg, kjer opredelimo, kako bomo pridobili prve kupce in na trgu že v samem začetku vzbudili določeno mero pozornosti.

Tako pokrijemo tri najobširnejše segmente v poslovnem načrtu. Sedi še več manjših samostojnih poglavij, ki so prav tako pomembna. Sem prištevamo **načrt proizvodnje**, če je potreben, ter **načrt nadaljnjega razvoja podjetja**. Pri slednjem lahko opišemo potencialne nove produkte, potencialno širjenje na tuje trge, vstop v novo panogo ipd. Naslednje takšno poglavje je **gospodarsko pravo in intelektualna lastnina**, kjer opišemo, katera dovoljenja vse bomo morali pridobiti, kakšno obliko podjetja bomo ustanovili ter kje in katero intelektualno lastnino bomo zaščitili. V primeru intelektualne lastnine govorimo predvsem o poslovnih skrivnostih, blagovnih znamkah in patentih.

Naslednje pomembno poglavje v poslovnem načrtu je **vodstvena skupina in načrt kadrov**. Dejstvo je, da so podjetje ljudje in da brez pravih ljudi, ki delujejo kot učinkovit tim, težko uspemo. V tem poglavju je potrebna shema organizacijske strukture, opis članov vodstvene skupine s poudarkom na dosedanjih dosežkih ter nato plan zaposlovanja novih sodelavcev glede na potrebe podjetja v rasti. Izjemno pomembno je, da je iz tega poglavja poslovnega načrta zelo dobro razvidna kompetentnost tima ter zavezanost, da se ideja realizira. Prav tako je pomembno, da

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



ne navajamo ljudi, ki ne sodelujejo aktivno v projektu ali se z njimi na določeni točki samo okvirno pogovarjamo. Nasprotno brez problema lahko navedemo zunanje svetovalce, morebitne že obstoječe investitorje ter druge, ki nam pomagajo na podjetniški poti.

Sledita še dve končni poglavji, to sta **terminski plan** in **kritična tveganja**. Pri terminskem planu navedemo glavne strateške korake, pomembne predvsem v prvih letih poslovanja ter znotraj teh korakov konkretne aktivnosti, ki jih še časovno omejimo ter dodelimo odgovornost določenemu članu tima. Tako se poslovni načrt spremeni v ciljni dokument, pri čemer cilje lahko tudi dejansko merimo, obenem pa imamo jasno sliko zanesljivosti posameznih članov. V kolikor želimo oziroma bolje rečeno, v nekaterih primerih je to zelo smiselno, lahko pripravimo časovnico, enako kot pri vsaki projektni dokumentaciji. Za konec vsebinskega dela je tu še opredelitev kritičnih tveganj, pri čemer je bistveno, da na eni strani identificiramo ključna kritična tveganja, tako tehnološka, kot tudi poslovna, na drugi strani pa jasno opredelimo, kako bomo ravnali v primeru, če se določeno tveganje pojavi.

S tem zaključimo vsebinski del poslovnega načrta in imamo tako vse vhodne podatke za pripravo **finančnega načrta**. V okviru finančnega načrta je potrebno izdelati projekcije bilance stanja, izkaza uspeha in denarnih tokov za prihodnjih 3 do 5 let poslovanja. Običajno prvo leto planiramo po mesecih, drugo leto po kvartalnih, vsako nadaljnje pa na letni ravni. Na podlagi projekcij nato tudi opredelimo potrebe po kapitalu, različne kazalnike ter druge pomembne finančne kategorije. Priprava projekcij je najzahtevnejši del poslovnega načrta - zanjo potrebujemo zelo podrobne podatke, ki morajo biti opredeljeni v vsebinskem delu, kot so na primer višina plač, politika popustov, planirana sredstva za marketing itn.

### **Najučinkovitejša pot do poslovnega načrta**

Pisanja poslovnega načrta se je najbolj smiselno lotiti projektno in sistematično. Preden se lotimo aktivnega pisanja, je nujno, da najprej zelo dobro razmislimo, kaj je naša poslovna ideja. Najbolj smiselno je, da na polovico A4 strani jasno napišemo, kateri problem rešujemo, v čem smo boljši od drugih in kdo je naša tipična stranka, ki je pripravljena plačati za našo storitev. To so osnovni elementi vsake poslovne ideje, ki morajo biti na mestu, drugače sploh nimamo dobrega izhodišča za začetek analitičnega procesa.

Ko imamo jasno izoblikovano idejo, je mogoče pametno razmisliti še o poslovnem modelu torej o osnovni strukturi našega posla, ki nam pokaže, kako dejansko nameravamo ustvarjati denar. Podjetništvo se res začne pri ideji, vendar brez prodaje

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



in pritoka denarja podjetje enostavno ne obstaja. Prav tako namen podjetja ni druženje ljudi z enakimi interesi, za to obstajajo društva in združenja. Namen podjetja je večanje premoženja lastnikov in težnja po dolgoročnem obstoju. Dobra ekipa je običajen pogoj, da podjetje ne propade, dober model pa osnova, da lahko podjetje čim hitreje raste in se razvija. Model lahko skiciramo na list papirja in tako dodatno razvijemo našo idejo. Na podlagi modela lahko v tabeli naredimo tudi osnovno ekonomiko, da vidimo, če celotni model stoji tudi finančno. Samo idejo, kot tudi model, lahko predstavimo in razvijamo z diapozitivi (PowerPoint predstavitev), tako da nam pisanje vzame čim manj časa.

Ko imamo jasno idejo in poslovni model, je najboljši trenutek, da se dejansko lotimo pisanja poslovnega načrta oziroma, da začnemo zbirati informacije za izdelavo analiz. Na internetu lahko najdemo veliko predlog za pisanje in večina teh vsebuje standardno strukturo poglavij, ki jo velja upoštevati. Lahko si pogledamo več predlog in sestavimo svojo glede na naravo našega posla. Pomembno je, da se zavedamo, da gre zgolj za predloge in da moramo le-te nujno prilagoditi naši panogi in poslovni ideji. V podjetništvu je zelo pomembno, da smo prilagodljivi. Predlogo naj bi tudi oblikovno prilagodili celotni grafični podobi našega podjetja.

Na koncu se na podlagi vseh zbranih in urejenih informacij lotimo še finančnih projekcij. Finančne projekcije lahko izdelamo povsem samostojno v preglednicah, vendar za to potrebujemo ogromno znanja ali pomoč finančnega strokovnjaka. Priprava takih projekcij je zahtevna, saj gre za najzahtevnejši del poslovnega načrta, prav tako potrebujemo res dobre vhodne podatke. Druga alternativa je, da za izdelavo finančnih projekcij uporabimo ustrezno orodje. Čar orodij je, da nam sama pripravijo finančne izkaze na podlagi vhodnih informacij, ki so nam znane (število zaposlenih, plače itn.). Na koncu dobimo na podlagi vpisanih informacij izdelano bilanco stanja, izkaz uspeha in denarne tokove.

Eno najboljših orodij za poslovno načrtovanje pri nas je orodje Tovarne podjetij. Vsebuje tako vsebinsko predlogo za poslovni načrt, kot tudi izjemno intuitiven in praktičen pristop do izdelave finančnih projekcij. Gre za samostojno aplikacijo, ki si jo namestimo na računalnik, in se lahko primerja z najboljšimi svetovnimi aplikacijami. Druge alternative so orodja, ki so običajno ustvarjena znotraj Excel datoteke. Za ta orodja potrebujemo več znanja, hkrati pa so veliko manj fleksibilna.

Poslovni načrt moramo nato vedno nadgrajevati. Prvi poslovni načrt je običajno napisan bolj splošno, torej kot generalna usmeritev, in pomaga pri prvih korakih v podjetništvu. Nato dobimo povratne informacije, naš posel se sproti spreminja, uvedemo nove produkte ali izboljšamo obstoječe in poslovni načrt hitro postane

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



zastarel. Takrat ga moramo nadgraditi in tako z vsako verzijo poslovni načrt postaja bolj konkreten, obenem pa so tudi napovedi s tem bolj in bolj realne.

V splošnem imamo dva pristopa k podjetništvu in sicer praktičnega ter vzročnega. Praktični pristop pomeni, da smo v akciji in delamo posel, vzročni, da analiziramo, pišemo strategijo itn. Najboljši podjetniki imajo oboje. Zelo smiselno je, da vsaj enkrat letno pogledamo poslovni načrt, ga nadgradimo in iz vseh informacij pripravimo letni plan dela.

### **Poslovni načrt kot prodajni dokument**

Poznamo notranje in zunanje motive za izdelavo poslovnega načrta. Notranji razlogi se nanašajo na podjetnika in zanj poslovni načrt predstavlja neke vrste kompas za realizacijo ideje. S poslovnim načrtom pridobimo še vse druge koristi, ki smo jih že omenili, tako na strateški, kot tudi na taktični in operativni ravni. Uporabnost poslovnega načrta pa se tukaj še ne konča. Poslovni načrt je tudi eden izmed ključnih prodajnih dokumentov, sploh v začetnih fazah poslovanja.

Kot prodajni dokument se začne, ko ga uporabimo za gradnjo jedrnega tima. Prve navdušence običajno pridobimo tako, da jim pokažemo del poslovnega načrta, ki ga nato celotni tim razvije skupaj. Nujno je, da se skozi pisanje poslovnega načrta tim uskladi ter verjame v isto vizijo ter strategijo. Poslovni načrt služi tudi kot prodajni dokument pri bankirjih, investitorjih tveganega kapitala ter drugih deležnikih, pri katerih se zaupanje poveča potem, ko preberejo poslovni načrt. Glede na to, da poslovni načrt berejo različne skupine in tipi ljudi, ga seveda prilagajamo, nadgrajujemo ter izpostavljamo različne podatke.

Ne smemo pozabiti tudi na to, da lahko določene dele poslovnega načrta uporabimo tudi v različnih marketinških in ostalih materialih podjetja. Vizijo, poslanstvo, vrednote lahko dodamo na spletno stran, določene segmente v predstavitveno brošuro itn. Skratka, poslovnega načrta bi se morali že od začetka lotiti pisati tako, da lahko čim več napisanih podatkov in informacij uporabimo neposredno. Tako naredimo več stvari naenkrat.

### **Večina poslovnih načrtov je napisanih narobe**

Včasih je argument proti pisanju poslovnega načrta ta, da sploh ne vemo, kaj se bo dogajalo v praksi. To je res, saj se v veliki večini primerov izkaže, da je realizirano stanje drugačno od načrtovanega, v veliki večini primerov na žalost slabše, kot je bilo planirano. To seveda nikakor ni tehten argument, da se ne bi lotili pisanja poslovnega

#### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



načrta. Do sedaj smo večkrat izpostavili pomen fleksibilnosti. Kaj kmalu pridemo do dejstva, do so plani neuporabni, planiranje pa nujno. Realno gledano imamo po določenem času dve sliki, ki ju lahko primerjamo ter zberemo dodatne informacije, v katero smer bomo šli v prihodnje. Ljudje imamo določene subjektivne predstave, ki jih vključimo v poslovni načrt in tako slej kot prej opazimo, kje smo se motili.

Iz vseh teh navedenih dejstev lahko presodimo, kakšna naj bo dejanska in pragmatična dolžina poslovnega načrta. Za nekoga, ki dodobra pozna panogo in je delal že v več podjetjih ter je seznanjen s podjetništvom, lahko dober poslovni načrt pomeni eno stran ali skico na prtičku. Ob pogovoru s prijatelji ali poslovnimi partnerji bo znal odgovoriti na vse, od tega, kakšna je marža, kdo so glavni konkurenti, kakšne so njihove prednosti in slabosti. Na drugi strani nekdo, ki se prvič poda v podjetništvo, v panogo, ki je ne pozna, lahko potrebuje tudi več kot sto strani z vsemi prilogami. Pravila igre si postavljamo sami - uspela so tako podjetja, ki sploh niso imela poslovnega načrta, kot tudi podjetja, ki so se dnevno posvečala dobremu planiranju.

Izjeme potrjujejo pravila in tako lahko najdemo veliko uspešnih podjetnikov, ki ne le, da niso imeli poslovnega načrta, ampak ga enostavno niso potrebovali. Eden izmed takih je bil na primer Bill Gates. Če nas stranke kličejo, da želijo produkt takoj in so zanj pripravljene plačati, branžo obvladamo, skupaj z dobavitelji, s partnerji in z vsemi ostalimi je seveda ključno, da najprej poskrbimo za posel in stranke. V primeru, da gledamo veliki priložnosti v oči, seveda ne bomo zamižali in se lotili pisanja poslovnega načrta. Kljub temu slej ali prej pride trenutek, ko potrebujemo strateški dokument, pa naj bo to poslovni načrt, letni plan, strategija ali plan poimenovan kako drugače.

## **Povzetek poslovnega načrta in prezentacija**

Ob koncu velja nameniti še nekaj besed o povzetku poslovnega načrta in prezentaciji. Povzetek poslovnega načrta je eden izmed najpomembnejših sestavnih delov celotnega dokumenta. Povzetek mora imeti enak učinek kot kratki napovednik za film, ki jih gledamo pred izbranim filmom in med katerim slej ko prej naletimo na takšnega, za katerega rečemo, da si ga resnično želimo ogledati. Poslovni načrt je potem dejansko "celotni film". Vsi vemo, da zmanjkuje časa za branje in zato se večina bralcev poslovnih načrtov najprej posveti povzetku. Če je ta dober in pritegne, posameznik ponavadi prebere celotni poslovni načrt.

Povzetek se napiše na koncu in običajno ne vsebuje več kot 10 odstotkov celotnega dokumenta. Vsebuje ključne podatke iz vsakega poglavja poslovnega načrta, v enaki

### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



strukturi, kot so ti podatki navedeni v celotnem dokumentu. Povzetek poslovnega načrta mora biti še bolj konkreten, kratek in jedrnat in mora vsebovati ključne informacije, na koncu pa predvsem konkretno ponudbo z jasno opredelitvijo, zakaj bralec sploh bere poslovni načrt.

Če je poslovni načrt dobro napisan in res obstaja poslovna priložnost, bomo slej ko prej povabljeni na sestanek. Pri tem velja preprosto pravilo, in sicer za navadne ljudi izrek »mislim, torej sem«, za podjetnike, »čustveno prodajam svojo idejo, torej sem". To pomeni, da moramo na predstavitvi pokazati vse svoje navdušenje, profesionalnost, zavezanost in kompetentnost, kar vse odraža že sam poslovni načrt, v kolikor smo pravi podjetniki. Tu ni druge skrivnosti kot to, da upoštevamo standardna pravila predstavljanja ter izjemno dobre priprave - težko pa imamo dobro predstavitev brez izjemno dobro napisanega poslovnega načrta.

## 10 najpogostejših napak pri pisanju poslovnega načrta



### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



(foto: depositphotos.com)

## 1. Nerazumevanje namena poslovnega načrta

Planiranje je proces določanja ciljev vašega podjetja in določanje posebnih ukrepov za napredek. Te ukrepe kasneje spremljate ter jih dopolnjujete. Sam poslovni načrt je le prvi korak, ki ga kasneje večkrat pregledamo in popravimo.

**Nauk RF: Planiranje je stalen proces.**

## 2. Pisanje v enem koraku

Poslovni načrt je skupek povezanih modulov. Začnete lahko kjerkoli. Napišite del, ki vas najbolj zanima ali pa del od katerega predvidevate, da boste imeli največ koristi. To so lahko strategije, koncepti, ciljni trgi, projekcije, vizije,...

**Nauk RF: Pišite ga po delih in korakih.**

## 3. Zaključevanje poslovnega načrta

Če ste dokončali pisanje poslovnega načrta, potem ste končali tudi s poslom. Trenutna verzija je le posnetek tega kakšni so vaši trenutni plani. Poslovni načrt naj bo vedno živ ter ga prilagajajte spremembam, ki se dogajajo v povezavi z vašim poslom.

**Nauk RF: Poslovni načrt se prilagaja poslom in trgu.**

## 4. Skrivanje vaših planov pred sodelavci

Poslovni načrt je orodje za upravljanje s podjetjem. Uporabite zdrav razum, kaj boste delili s sodelavci, katerih informacij ne, kot na primer posamezne plače, ki so zaupne. Vendar delite cilje in merila z namenom ustvarjanja timskega duha ter strokovnega sodelovanja. To ne pomeni, da delite svoje plane s vsakim, ki ni iz vašega podjetja. Plan razkrivate, ko je to nujno, na primer, ko iščete sredstva za sofinanciranje vašega

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



posla.

***Nauk RF: S planom seznanite le vodstveni tim in financerje.***

## **5. Zamenjevanje denarja in dobička**

Med tema dvema pojmom je velika razlika. Plačilna nedisciplina lahko ogrozi vašo finančno stanje, tudi če poslušate pozitivno. Investiranje povzroča visoko porabo likvidnega denarja, vendar kratkoročno ne vpliva na višino dobička. Dobiček je računovodska postavka, denar pa so sredstva na poslovnem računu pri banki.

***Nauk RF: Pazljivo načrtujte in spremljajte denarni tok (poslovni, investicijski, finančni).***

## **6. Določanje prednostnih nalog**

Poslovni načrt, ki ima tri ali štiri prednostne naloge je načrt, ki je osredotočen in močan. Ljudje lahko razumejo tri ali štiri glavne točke. Načrt z dvajsetimi prednostnimi nalogami tega nima.

***Nauk RF: Sestavite operativni načrt aktivnosti, po prioritetah.***

## **7. Precenjevanje poslovne ideje**

Kar da poslovni ideji vrednost, ni ideja sama, ampak posel, ki je zgrajen na tej ideji. Za to pa je potrebno imeti zaposlene, ki prihajajo na delo vsak dan, opraviti veliko telefonskih pogovorov, razviti svoj izdelek, ga prodati in dostaviti, opraviti storitve ter prepričati stranke, da plačajo vaše račune. Vse to je potrebno, da poslovna ideja postane posel. Bodisi napišite poslovni načrt, ki vam pokaže celoten obseg posla okoli vaše odlične ideje ali pa pozabite nanjo. Sama ideja ne ustvari dobrega posla.

***Nauk RF: Vsako idejo in posel aplicirajte na kupca in njegove koristi.***

### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



## 8. Površno določanje podatkov v prvih 12 mesecih

S podatki so mišljene vaše finance, mejniki, odgovornosti ter razni roki. Najpomembnejši je denarni tok. Prav tako pa potrebujemo veliko podatkov pri določanju nalog zaposlenim, določanju rokov ter aktivnostim, kaj in kako delovati, ter kdo je odgovoren za to. Ti podatki so resnično pomembni. Poslovni načrt je brez njih bolj malo v pomoč.

***Nauk RF: V prvem obdobju poslovanja se močno oprite na izkušenega podjetnika ali svetovalca.***

## 9. Olepševanje podatkov za kasnejša leta

To še tiče planiranja ciljev, ne z računovodskega vidika. Tako kot so pomembni mesečni podatki na začetku, postanejo zguba časa za kasneje. Kako lahko načrtujete mesečni denarni tok tri leta v naprej, ko pa so vaše prodajne napovedi tako negotove? Seveda lahko napravite prognoze za pet, deset ali celo dvajset let. Vendar, če ne morete planirati mesečnih podatkov za prvo leto, nihče ne bo verjel tem prognozam.

***Nauk RF: Zagon podjetja načrtujete zelo natančno in takoj reagirajte.***

## 10. Absurdne napovedi

Nihče ne verjame absurdno visoko prodajnim projekcijam, ki jih lahko primerjamo s hokejsko palico. Prav tako napovedovanje neobičajno velikih donosov, običajno pomeni, da nimate realnega razumevanja stroškov, ki so povezani s vašo poslovno idejo.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



Poslovna skrivnost

**Pripomba [AV1]:** V primeru, da na izpisu Poslovnega načrta ne želite napisati »Poslovna skrivnost« besedilo »Poslovna skrivnost« izbršite.

POSLOVNI NAČRT

(tekstualni del)

podjetja

**Pripomba [AV2]:**  
Slovenski podjetniški sklad je izdelal dva pripomočka za izdelavo Poslovnega načrta, s katerima boste lahko sami, na sistematičen način zbrali in prikazali nujno potrebne informacije o vašem podjetju in investicijskem projektu:

**1. POSLOVNI NAČRT (tekstualni del)** je izdelan v Microsoft Word kjer lahko z besedami obširno, brez omejitev, predstavite svoje preteklo in bodoče poslovanje kot gospodarska družba ali samostojen podjetnik,

**2. POSLOVNI NAČRT (finančni del)** je izdelan v Microsoft Excel kot verzija za gospodarske družbe in verzija za samostojne podjetnike.

**OPOZORILO UPORABNIKOM PRIPOMOČKA:**  
**Le pričujoči tekstualni del (točka 1.) in finančni del (točka 2.) skupaj predstavljata celovit poslovni načrt gospodarske družbe ali samostojnega podjetnika!**

**Pripomba [AV3]:**  
Pri pisanju tekstualnega dela bodite posebej pozorni na usklajenost zapisanih načrtov z izračuni, ki jih predstavljate v finančnem delu.

**Kot pomoč pri pisanju tekstualnega dela smo v »Opombah« dodali nekaj usmeritev in napotkov za lažje delo.**  
**Dokument je brez vsakršnih dodatnih varoval, zato pred tiskanjem načrta opombe zbršete oziroma postopate po pravilih vaše verzije Microsoft Word.**  
**Pcode:110217**

**Pripomba [AV4]:**  
Vpišite naziv podjetja (firma) iz registracije.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



## KAZALO

### 1. OPIS PODJETJA, PROIZVODA/STORITVE IN OPERACIJE

- 1.1. Osnovni podatki o podjetju
- 1.2. Predstavitve vodstvene ekipe
- 1.3. Kratka predstavitev podjetja
- 1.4. Opredelitev bodočega poslovanja in razvoja podjetja
- 1.5. Tržna analiza
- 1.6. Trženjska strategija v povezavi z novim projektom
- 1.7. Opredelitev operacije (investicije)
- 1.8. Kapital

### 2. OBRAZLOŽITEV PRODAJE

### 3. NAČRTOVANE NOVE ZAPOSLOTITVE

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

#### Pripomba [AV5]:

V kazalu so navedena temeljna področja/poglavja Poslovnega načrta.

Pri pisanju poslovnega načrta je večina glavnih točk razdeljena na posamezna ožja vsebinska področja, ki na sistematičen način predstavijo celoto.

**OPOZORILO UPORABNIKOM  
PRIPOMOČKA:  
ZA CELOVIT POSLOVNI NAČRT  
MORAJO BITI IZPOLNJENE VSE  
PREDVIDENE RUBRIKE  
POSLOVNEGA NAČRTA!**



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



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**

**Pripomba [AV6]:**

Ob prilogah, ki po vaši presoji vsebinsko dopolnjujejo tekstualni del poslovnega načrta, je priloga »POSLOVNI NAČRT (finančni del)« **obvezna** sestavina celovitega poslovnega načrta.

## 1. OPIS PODJETJA, PROIZVODA/STORITVE IN OPERACIJE

### 1.1. Osnovni podatki o podjetju:

Naziv:	
Naslov:	
Poštna številka in kraj:	

**IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



Občina:	
Telefon:	
GSM:	
Fax:	
e-mail:	
Spletna stran:	
Lastniki:	
Direktor:	
Matična številka podjetja:	
ID številka za DDV ali davčna številka podjetja:	
Šifra glavne dejavnosti podjetja:	
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:

## 1.2. Predstavitev vodstvene ekipe

## 1.3. Kratka predstavitev podjetja

### Predstavitev in zgodovina podjetja

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.

#### Pripomba [AV7]:

V primeru večjega števila lastnikov, navedite pregleden tabelarni seznam in njihov delež lastništva v odstotkih.

Predstavite morebitna povezana podjetja v lasti direktorja/uprave ali lastnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja.

#### Pripomba [AV8]:

Predstavite celotno vodstveno ekipo in sicer:

- osnovne zadolžitve vodstvene ekipe,
  - njihove dosedanje izkušnje, znanje in uspehe,
  - njihova primernost za dejavnost, ki jo podjetje opravlja,
  - strukturo organiziranosti podjetja in morebitne nadzorne organe.
- Primerna je tudi tabela, ki na pregleden način prikaže: ime, leto rojstva, funkcija, od kdaj je zaposlen-a v podjetju, . . .

MOREBITNE PRILOGE: organizacijska shema podjetja, dokazila o posebnih znanjih in veščinah

#### Pripomba [AV9]:

Predstavite podjetje in zgodovino podjetja v naslednji vsebini:

- kdaj je bilo podjetje ustanovljeno,
- najpomembnejša razvojna (v proizvodnem ali storitvenem smislu) obdobja podjetja,
- najpomembnejše spremembe v lastniški strukturi podjetja,
- najpomembnejše organizacijske in vodstvene spremembe,
- rast zaposlenih, rast celotnega prihodka oziroma zmanjšanjem števila zaposlenih ali prihodka,
- predstavitev in značilnosti industrijske panoge ali področja storitev v katerega spada podjetje,
- predstavite trende v panogi doma in v svetu,
- predstavite lokacijo, njene karakteristike, vzroke za izbor lokacije,
- osnovni cilji, ki jih podjetje zasleduje skozi zgodovino poslovanja.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



#### **Najpomembnejši izdelki/storitve podjetja**

#### **Glavni kupci**

#### **Pripomba [AV10]:**

Predstavite najpomembnejše izdelke oziroma storitve, ki jih podjetje trenutno prodaja na trgu:

- strnjen opis izdelkov ali storitev, ki jih podjetje proizvaja oziroma izvaja
- v čem se izdelek oziroma storitev razlikuje od drugih izdelkov oziroma storitev
- katere inovativne lastnosti ponuja vaš izdelek ali storitev,
- strnjen opis proizvodne verige od nabave do končnega izdelka,
- opis strojne in druge opreme, ki so potrebni za izdelavo izdelka oziroma storitve.

MOREBITNE PRILOGE: brošure, slike, skice, reklamni material, itd.

#### **Pripomba [AV11]:**

Predstavite glavne kupce vaših izdelkov oziroma storitev (ZELO POMEMBNO!) in sicer:

- kdo so glavni kupci vaših izdelkov ali storitev,
- lokacija glavnih kupcev po skupinah,
- lastnosti proizvoda ali storitve, ki so bistvene za vaše kupce (garancija, embalaža, svetovanje, financiranje, distribucija, itd.).

MOREBITNE PRILOGE: sklenjene pogodbe s kupci

### **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



#### Glavni dobavitelji

#### Pripomba [AV12]:

Predstavite ključne dobavitelje (ZELO POMEMBNO!) in sicer:

- kdo so glavni dobavitelji med proizvajalci in trgovci in njihove prednosti,
- ali oziroma kakšne dolgoročne ali kratkoročne dogovore imate z dobavitelji
- organizacija oziroma logistika dobave,
- izbor drugih dobaviteljev oziroma alternativnih dobaviteljev.

#### Temeljne značilnosti preteklega poslovanja (opisno)

#### Pripomba [AV13]:

Predstavite temeljne značilnosti poslovanja podjetja največ preteklih dveh let in tekočega leta skozi:

- temeljne faktorje, ki so vplivali na rast oziroma obstoj podjetja;
- marketinška strategija in distribucija,
- proizvodni /storitveni proces,
- politika določanja cen in prodajna taktiko,
- izboljšanje kvalitete proizvodov in storitev,
- monopolni položaj na trgu,
- stroški poslovanja itd...

#### Reference podjetja

#### Pripomba [AV14]:

Predstavite dosežke, ki jih je podjetje doseglo na trgu:

- kvaliteta oziroma tehnološke prednosti proizvodov in storitev v primerjavi z konkurenco,
- intelektualne pravice, ki izvirajo iz izdelka ali opravljanja storitev,
- katerim kupcem so bili izdelki prodani oziroma storitve opravljene.

MOREBITNE PRILOGE: priznanja, brošure, reklamni material, slikovni material proizvodov ali storitev

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



#### 1.4. Opredelitev bodočega poslovanja in razvoja podjetja

##### Vizija/poslanstvo/strateški načrt podjetja

##### Pripomba [AV15]:

###### 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 kupcev želite zadovoljiti s svojimi izdelki oziroma storitvami,  
- s katerimi izdelki oziroma 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, drugih produkcijskih sredstev, prihodkov in stroškov.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



### Opredelitev temeljnih ciljev rasti

#### Pripomba [AV16]:

Predstavite temeljne cilje rasti vašega podjetja na primer:

- fizično povečanje obsega proizvodnje oziroma obsega storitev,
- povečanje tržnega deleža ali povečanje prodaje,
- kvaliteto proizvodov ali storitev,
- inovativnost in ekološki vidik proizvodnje ali storitev,
- povečanje dobička iz poslovanja ali čistega dobička.

## 1.5. Tržna analiza

### Analiza trga

#### Pripomba [AV17]:

Predstavite analizo trenutnega trženjskega stanja (ZELO POMEMBNO!), ki ste jo izdelali pred odločitvijo za investicijo:

- splošno stanje na trgu,
- bistvene značilnosti in posebnosti delovanja tega trga v preteklosti,
- velikost in globina trga glede na vrednostni (in količinski) obseg in število produktov,
- tržni delež podjetja,
- velikost in pomen posamezne tržne poti,
- posebnosti trga in ovire za vstop na trg.

#### Pripomba [AV18]:

Opredelite:

- kdo so vaši največji konkurenti,
- stopnjo konkurence na trgu,
- značilnosti glavnih konkurentov,
- prednosti in slabosti oziroma razlike v poslovanju konkurentov,
- prodajne strategije in taktike konkurentov.

### Opis konkurence

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



#### Tržne prednosti in priložnosti podjetja

#### Pripomba [AV19]:

Opreделите katere so vaše tržne prednosti in priložnosti skozi:

- lastnosti proizvoda oziroma storitve, ki so bistvene za vaše kupce,
- inovativnost, tržno strategijo, uveljavljanje blagovne znamke,
- lokacijo kupcev po posameznih skupinah,
- kadrovske in druge potenciale podjetja,
- odzivnost kupcev na spremembe cene, kakovost, rokov dobav, dodatnih storitev,
- lokacijo podjetja, poznavanje lokalnega trga.

#### Tržne slabosti in nevarnosti podjetja

#### Pripomba [AV20]:

Opreделите možna tveganja ali nevarnosti za doseganje zastavljenih ciljev in jih po možnosti finančno ocenite:

- tržna tveganja zaradi konkurence na domačem trgu, na trgu EU in na trgu izven EU (panožna tveganja),
- lokacije proizvodnje ali opravljanja storitev,
- tveganja zaradi morebitnih sprememb cen na svetovnem ali trgu EU (cene surovin, elektrike, . . .),
- zakonska in politična tveganja (davčna in druga zakonodaja, politični riziko).

## 1.6. Trženjska strategija v povezavi z novim projektom

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



### Ciljni trgi

#### Pripomba [AV21]:

Opreделите ciljne trge (ZELO POMEMBNO!) skozi:

- obseg ciljnega trga,
- tržni potencial,
- napovedana rast povpraševanja ciljnega trga,
- načrtovan tržni delež podjetja skozi daljše časovno obdobje,
- možne spremembe zakonskih okvirjev za delovanje trga in morebitne dodatne ovire za vstop ali za obstoj na trg (ekologija, varnost, reciklirani materiali, zbiranje embalaže...)
- identifikacija potencialnih kupcev,
- trendi v panogi in na tržišču.

### Pozicioniranje

#### Pripomba [AV22]:

Predstavite kakšna je vaša pozicija na posameznem ciljnim trgu (monopolistična, vodilna med množico konkurentov, enakovredna med nekaj ponudniki, . . .) opredelite ciljne kupce na domačem trgu, na trgu EU, na trgu izven EU in sicer:

- načrtovano število kupcev,
- lokacija kupcev,
- zahtevnost kupcev,
- plačilna sposobnost kupcev,
- potrebe kupcev.

### Tržne poti

#### Pripomba [AV23]:

Opreделите:

- kako boste prodajali izdelke oziroma storitve,
- prednosti vaše lokacije,
- primernost vaših obstoječih prodajnih kanalov za doseganje kupcev,
- katere nove prodajne kanale boste uvedli.

#### Pripomba [AV24]:

Opreделите:

- kako boste seznanjali obstoječe kupce z vašimi obstoječimi in novimi izdelki,
- kako boste seznanjali potencialne kupce z vašimi obstoječimi in novimi izdelki,
- imate »bazo« kupcev s podatki o strukturi in vrednosti nakupov.

### Tržno komuniciranje

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



### Oglaševanje

#### Pripomba [AV25]:

Opreделите:

- ali ste sploh oglaševali,
- kašen način oglaševanja je bil do sedaj najprimernejši (najbolj učinkovit) za doseg zastavljenih prodajnih ciljev,
- imate v pripravi oglaševalsko akcijo, morda ponudbe ali pogodbe z agencijami.

### Pospeševanje prodaje

#### Pripomba [AV26]:

Opreделите:

- kako boste pospešili prodajo vaših izdelkov in storitev,
- imate ali pripravljate nove oblike stimuliranja kupcev (dodatni popusti, prodaja na kredit, prodaja s plačilnimi karticami, . . .)

### Trženjske raziskave

#### Pripomba [AV27]:

Opreделите:

- na katerih raziskavah trga temelji vaša trženjska strategija,
- kdo bo opravljal raziskave ( sami, domača agencija, agencija ali poslovni partner iz tujine, . . .),
- možnost dostopa do javno dosegljivih podatkov o pravnih in fizičnih osebah - v odvisnosti od panoge dejavnosti in predmeta poslovanja.

## IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.





### Finančna sredstva za trženjsko strategijo

#### Pripomba [AV28]:

Podrobno opredelite še obseg in strukturo stroškov in virov finančnih sredstev za izvedbo načrtovane trženjske strategije glede na aktivnosti delovanja s področja:

- tržnih poti,
- tržnega komuniciranja,
- oglaševanja,
- pospeševanja prodaje in
- trženjskih raziskav.

Posebno pozornost velja usmeriti na usklajenost v tekstu zapisanih načrtov in njihovo ovrednotenje Poslovni načrt (finančni del).

## 1.7. Opredelitev operacije (investicije)

### Temeljni cilji operacije (investicije)

#### Pripomba [AV29]:

Opredelite temeljne cilje operacije (investicije) skozi:

- možnost razvoja novih izdelkov in storitev,
- povečanja tržnega deleža oziroma povečanje prodaje,
- možnost pridobitve novih kupcev,
- povečanje števila zaposlenih oziroma spremembe v izobrazbeni strukturi zaposlenih,
- ohranjanje proizvodnje ali storitev oziroma ohranjanje tržnega deleža,
- povečanje čistih prihodov od prodaje, zmanjšanje stroškov, povečanje dobička oziroma dodane vrednosti po zaposlenem,
- izboljšanje tehnološkega postopka,
- ekološki vidik zmanjšanje vpliva na okolje.

#### Pripomba [AV30]:

Opišite operacijo (investicijo) glede strukture in končnega izgleda:

- opis zemljišča,
- opis poslovnih prostorov,
- prikaz potrebne opreme,
- obseg in vrsta gradbenih del, adaptacije.

MOREBITNE PRILOGE: slike, skice, načrti, . . .

### Opis operacije (investicije)

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



### **Vrsta tehnologije**

#### **Pripomba [AV31]:**

Opreделите vrsto tehnologije in sicer:  
- kratek opis tehničnih zmožnosti, lastnosti ali postopkov,  
- primeri dobrih praks doma, v EU ali izven EU,  
- vrsta tehnologije glede na najnovejše dosežke na tem področju.

### **Inovativnost**

#### **Pripomba [AV32]:**

Opreделите prednosti izdelka ali storitve:  
- prednosti izdelka oziroma storitve pred konkurenco,  
- zaščitna tehnična posebnost izdelka oziroma storitve,  
- možnost razvoja novih izdelkov ali storitev.  
MOREBITNE PRILOGE: skica, slika, načrt, brošura ali druga tehnična dokumentacija

### **Vpliv operacije (investicije) na okolje**

#### **Pripomba [AV33]:**

Opreделите ali:  
- operacija (investicija) vpliva na izboljšanje naravnega okolja,  
- zmanjšanje izrabe naravnih virov,  
- zmanjšanje emisij v okolju,  
- investicija ima pozitivna priporočila v lokalni skupnosti.

MOREBITNE PRILOGE: priporočila, strokovna mnenja in potrdila, odločbe, . . .

### **Lokacija operacije (investicije)**

#### **Pripomba [AV34]:**

Opreделите:  
- mikro/makro lokacijo operacije (investicije) > naslov, lega,  
- ali so poslovni prostori v najemu ali v lasti podjetja,  
- prednosti lokacije,  
- ali je potrebno poslovne prostore zaradi investicije preurediti oziroma spremeniti lokacijo (v kakšnem času).

## **IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH**

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



### Ocena učinkovitosti operacije / investicije (pričakovani učinki)

Datum začetka operacije (investicije) \_\_\_\_\_  
Datum zaključka operacije (investicije) \_\_\_\_\_

#### Pripomba [AV35]:

Opreделите učinkovitost operacije (investicije) v odstotkih glede na pretekla leto skozi:

- povečanje fizičnega obsega proizvodnje ali storite,
- produktivnosti skozi vidik povečanja dodane vrednosti na zaposlenega,
- povečanje čistih prihodkov od prodaje,
- povečanje čistega dobička.

## 1.8. Kapital

#### Pripomba [AV36]:

Opreделите:

- višino kapitala ob ustanovitvi podjetja,
- kakšna je bila politika razdeljevanja dobička v preteklosti,
- kakšna bo politika razdeljevanja dobička v prihodnosti.

## 2. OBRAZLOŽITEV PRODAJE

#### Pripomba [AV37]:

Obrazložite in utemeljite planirane količine in vrednosti iz preglednice 3.1.: »Prodaja in prihodki iz poslovanja« v pripomočku Poslovni načrt (finančni del).

**ZELO POMEMBNO (za mnoge analitike najpomembnejše!)  
POGLAVJE, KI MU MORATE  
NAMENITI OSREDNJO (vsebinsko)  
VLOGO V POSLOVNEM NAČRTU!**

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



### Prodaja na domačem trgu

**Pripomba [AV38]:** Obrazložite in utemeljite planirane količine in vrednosti prodaje na domačem trgu (trg Republike Slovenije) v preglednici 3.1.1. iz Poslovni načrt (finančni del).

### Prodaja na tujih trgih (na trgu EU in na trgu izven EU)

**Pripomba [AV39]:** Obrazložite in utemeljite planirane količine in vrednosti prodaje na trgih izven Republike Slovenije iz preglednice 3.1.2. in 3.1.3. v Poslovni načrt (finančni del).

### 3. NAČRTOVANE NOVE ZAPOSLOTITVE

**Pripomba [AV40]:**  
Opreделите načrtovano število novo zaposlenih delavcev po letih z:  
- zahtevano izobrazbo  
- potrebnimi znanji in zmožnosti  
- zahtevane izkušnje, posebne reference.

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



#### 4. ZALOGE

**Pripomba [AV41]:**  
Predstavite vaše aktivnosti na področju upravljanja z zalogami (v odvisnosti od dejavnosti podjetja):  
- struktura (delež materiala, nedokončane proizvodnje, proizvodov, blaga)  
- optimalna vrednost zalog za redno poslovanje  
- vrednost varnostnih (minimalnih) zalog.

#### 5. POSLOVNE TERJATVE (KUPCI)

**Pripomba [AV42]:**  
Tabelaričen prikaz (ZELO POMEMBNO!) kupcev s podatki kot so: ime kupca, država, predmet nakupa, delež v celotni lanski prodaji, pogodbeni odnos, plačilni rok,...

#### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



## 6. POSLOVNE OBVEZNOSTI (DOBAVITELJI)

### Pripomba [AV43]:

Na identičen način kot pri kupcih prikažete tudi dobavitelje (ZELO POMEMBNO!), morda opišite plačilno toleranco, pripravljenost na podaljševanje rokov plačil vaših najpomembnejših dobaviteljev. Izdelajte tabelo/preglednico/seznam v poljubni obliki.

## 7. OBRAZLOŽITVE K FINANČNI PRILOGI POSLOVNEGA NAČRTA

### Pripomba [AV44]:

Točka je namenjena morebitnim komentarjem in obrazložitvam vezanih na podatke v finančnem delu poslovnega načrta. Npr. v primeru vnosa popravka nabavne vrednosti prodanega blaga, popravka vrednosti skupnih stroškov porabljenega materiala in podobnih odstopanj, ki jih niste obrazložili že v prejšnjih točkah tekstualnega dela poslovnega načrta.

## 8. SODELUJOČI PRI SESTAVI POSLOVNEGA NAČRTA

### Pripomba [AV45]:

Vpišite ime, priimek in funkcijo, način povezave s podjetjem ali vodstveno ekipo.

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



## 9. PRILOGE POSLOVNEGA NAČRTA

**Pripomba [AV46]:**  
Navedite vse priloge, ki jih boste, ob **obvezni prilogi** Poslovnemu načrtu (finančni del), še dodali k poslovnemu načrtu vašega podjetja!

**Kraj in datum:**

<http://www.podjetniskisklad.si/poslovn-i-nacrt-za-samostojne-podjetnike.html>

### IZVAJANJE PROGRAMOV SPLOŠNEGA NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Št. operacije: 3311-11-059015 z dne 7. 3. 2012

Operacijo delno financira Evropska unija iz ESS (85%) ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport iz proračuna RS (15%). Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve.

Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju.