



# Modul št. 1:

## Učenje učenja - nenehno samostojno vseživljenjsko učenje



Co-funded by  
the European Union

Avtor: Christos Baltadoros - Larissa zbornica za trgovino in industrijo

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Učenje učenja

- Gre za proces razvijanja spretnosti in strategij za izboljšanje samega učnega procesa.
- Vključuje razumevanje, kako se najbolje učimo, zavedanje lastnih procesov razmišljanja in učenja ter uporabo učinkovitih tehnik za pridobivanje in ohranjanje znanja.





# Vrste učenja

**Kognitivno učenje:** Ta vrsta učenja vključuje pridobivanje znanja, razumevanje konceptov in razvijanje spretnosti reševanja problemov. Osredotoča se na duševne procese, kot so zaznavanje, pozornost, spomin in sklepanje. Primeri vključujejo učenje z branjem, predavanji ali razpravami.

**Vedenjsko učenje:** Vedenjsko učenje poudarja povezavo med vedenjem in njegovimi posledicami. Vključuje pridobivanje novega vedenja z okrepitvijo, kaznovanjem ali opazovanjem.

**Socialno učenje:** Socialno učenje poudarja učenje z opazovanjem, posnemanjem in modeliranjem vedenja drugih. Priznava, da lahko posamezniki pridobijo znanje, stališča in spretnosti z opazovanjem in posnemanjem vzornikov ali s socialnimi interakcijami in dejavnostmi sodelovanja.

**Izkustveno učenje:** Izkustveno učenje vključuje učenje z neposrednimi izkušnjami, razmislekom in aktivnim sodelovanjem. Poudarja praktične dejavnosti, reševanje problemov in razmislek o teh izkušnjah, da bi pridobili vpogled in uporabili učenje v resničnih življenjskih situacijah. Izkustveno učenje lahko poteka s poskusi, simulacijami, izleti na teren ali praktičnimi projekti.





# Vrste učenja

**Konstruktivistično učenje:** Konstruktivistično učenje poudarja aktivno oblikovanje znanja in razumevanja s strani učencev. Predlaga, da posamezniki ustvarjajo pomen z vključevanjem novih informacij v svoje obstoječe znanje in izkušnje. Konstruktivistično učenje vključuje reševanje problemov, kritično razmišljanje in sodelovalne dejavnosti, ki učence spodbujajo k oblikovanju lastnega znanja.

**Učenje na podlagi raziskovanja:** Učenje, ki temelji na raziskovanju, se osredotoča na aktivno raziskovanje, preiskovanje in spraševanje, da bi spodbudilo radovednost in poglobljeno razumevanje. Učenci sodelujejo pri raziskovanju, oblikujejo vprašanja in iščejo odgovore z raziskovanjem, eksperimentiranjem in reševanjem problemov.

**Formalno in neformalno učenje:** Formalno učenje se nanaša na strukturirano učenje, ki poteka v formalnih izobraževalnih okoljih, kot so učilnice, tečaji ali programi usposabljanja, kjer so opredeljeni učni cilji in ocene. Neformalno učenje pa poteka zunaj formalnega okolja in je usmerjeno vase, naključno ter temelji na osebnih interesih in izkušnjah.

**Spletno in kombinirano učenje:** Spletno učenje vključuje uporabo digitalnih platform, virov in orodij za učenje, pogosto na samostojen in prilagodljiv način. Kombinirano učenje združuje spletno in osebno poučevanje ter vključuje elemente virtualne in tradicionalne učilnice za izboljšanje učnih izkušenj.





# Model VARK

Obstajajo različni stili učenja, ki jih vsak posameznik uporablja za razumevanje in učenje novih informacij.

Štirje prevladujoči učni stili so: Slikovni (**v**isual), slušni (**a**uditory), bralni/pisalni (**r**ead/**w**rite) in kinestetični (**k**inesthetic). Ti so del najbolj priljubljenega učnega sloga, znanega kot učni model **VARK**.

Model VARK je leta 1987 predstavil Neil Fleming in je bil zasnovan tako, da je študentom in drugim pomagal bolje spoznati njihove individualne učne preference.





# Model VARK





# Učni stili na delovnem mestu

- **Vizualno** □ Uporaba infografik, diagramov, grafov, diagramov poteka.
- **Slušni** □ prednost pri glasnem branju dokumentov, sodelovanju na predavanjih, razpravah in poslušanju podcastov, snemanju.
- **Branje/pisanje** □ zapisovanje sestankov, zapisovanje nalog, ki jih je treba opraviti pravočasno, branje člankov, branje/pisanje poročil.
- **Kinestetično** □ uporaba simulacij, interaktivnega učnega gradiva, igranje vlog določenih scenarijev na delovnem mestu.

**! Ne glede na to, kakšen je vaš način učenja, vam bo pomagal oblikovati rešitve in ohraniti novo pridobljeno znanje. Prav tako bo pripomogel k vašemu izpopolnjevanju in strokovnemu razvoju. !**





# Načini za izboljšanje sposobnosti učenja

- **Postavite jasne učne cilje:** Začnite z določanjem svojih specifičnih učnih ciljev. Jasni cilji vam pomagajo, da ostanete osredotočeni in motivirani med celotnim učnim procesom.
- **Spoznajte svoj stil učenja:** Spoznajte svoj stil učenja: vizualni, slušni ali kinestetični. Razumevanje, kako najbolje obdelujete in ohranjate informacije, vam lahko pomaga pri izbiri ustreznega učnega gradiva in učnih tehnik.
- **Prakticirajte aktivno učenje:** Aktivno se ukvarjajte z učnim gradivom, namesto da bi ga pasivno poslušali. Delajte si zapiske, povzemajte informacije, postavljajte vprašanja in sodelujte v razpravah. Aktivno sodelovanje pomaga okrepiti razumevanje in ohranjanje znanja.
- **Razvijte učinkovite študijske tehnike:** Eksperimentirajte z različnimi študijskimi tehnikami, da ugotovite, katera vam najbolj ustreza. To lahko vključuje tehnike, kot so kartice, miselni zemljevidi, povzemanje, samoizpraševanje ali učenje snovi nekoga drugega.
- **Učinkovito upravljanje s časom:** Ustvarite študijski urnik ali načrt, ki bo razporedil čas za učne dejavnosti. Učne naloge razdelite na manjše, obvladljive dele in določite realne roke, da se izognete odlašanju in zagotovite dosleden napredek.







# Načini za izboljšanje sposobnosti učenja

- **Poiščite pomoč in sodelujte:** Ne oklevajte pri iskanju pomoči ali sodelovanju z drugimi. Sodelujte v razpravah, oblikujte študijske skupine ali poiščite pomoč pri učiteljih, mentorjih ali vrstnikih. Sodelovanje pri učenju lahko zagotovi različne poglede, izboljša razumevanje in spodbuja poglobljeno učenje.
- **Uporaba tehnologije in učnih virov:** Izkoristite tehnološka orodja in digitalne vire, ki lahko izboljšajo vašo učno izkušnjo. Spletni tečaji, izobraževalne spletne strani, interaktivne aplikacije in spletne skupnosti lahko zagotovijo dostop do bogatega znanja in olajšajo interaktivno učenje.
- **Razvijanje miselne naravnosti k rasti:** Privzemite miselnost rasti in verjemite, da je mogoče inteligenco in sposobnosti razviti s trudom in učenjem. Sprejmite izzive, vztrajajte pri ovirah in ohranite pozitiven odnos do učenja.
- **Vadite samorefleksijo:** redno razmišljajte o svojem učnem procesu in napredku. Ocenite, katere strategije so učinkovite in katera področja je treba izboljšati. Ustrezno prilagodite svoj pristop in proslavite svoje dosežke na tej poti.
- **Sprejmite napake in se učite iz neuspehov:** Spoznajte, da so napake in neuspehi bistveni del procesa učenja. Sprejmite jih kot priložnost za rast in učenje. Analizirajte, kaj je šlo narobe, izvedite prilagoditve in pridobljene izkušnje uporabite pri prihodnjih učnih prizadevanjih.





# Kaj ste se naučili na kratko

Učenje je proces pridobivanja novega znanja, vedenja, spretnosti, vrednot, stališč in preferenc.

Obstajajo štiri glavne kategorije učnih stilov: vizualni, slušni, bralni/pisni in kinestetični.

Poiščite in učinkovito uporabite svoj učni stil na delovnem mestu ter ga čim bolje izkoristite





# Preverite svoje znanje

**Učenje je...**

Resnično ali  
napačno?

stalen proces.

enkratni dogodek.

našo povezavo, da bi postali boljši pri  
pridobivanju strokovnega znanja.

postopek, ki ne zahteva veliko dela.



# Pravilni odgovori

## Učenje je

... stalen proces in ne dogodek.

**Da, pravilno!** Da bi vedeli, kaj druga oseba misli ali čuti, in ugotovili njene reakcije, moramo poslušati!

... je naša povezava, da bi postali boljši pri pridobivanju strokovnega znanja

**Da, pravilno!** Metodičnost, osredotočenost, prizadevanje in prakticiranje novo pridobljenega znanja so koraki, s katerimi postanemo boljši pri pridobivanju strokovnega znanja.

... postopek, ki ne zahteva veliko dela.

**Ne, to ni pravilno!** Učenje zahteva veliko dela in časa. Poiščite slog učenja, ki vam najbolj ustreza, določite si učne cilje in ostanite motivirani, da boste uživali na poti!



# Nenehno vseživljenjsko učenje

Izraz "**vseživljenjsko učenje**" se nanaša na idejo, po kateri se izobraževanje obravnava kot dolgoročen proces, ki se začne ob rojstvu in se nadaljuje vse življenje.

To je:

- nenehno in samomotivirano prizadevanje za znanje in osebni razvoj skozi vse življenje.
- proces pridobivanja novih spretnosti, širjenja znanja in spoznanj, ki presega formalno izobraževanje in strokovno usposabljanje.
- način, kako izboljšati svoj profil, pridobiti samozavest in spremeniti perspektivo.





# Nenehno vseživljenjsko učenje

Heraklit pravi, da je "edina stalna stvar sprememba".

Radovednost in nenehno učenje sta ključnega pomena za vaše vsakdanje in tudi poklicno življenje, saj le tako lahko sledite številnim spremembam (tehnološkim, osebnim, družbenim, poklicnim ...), izkoristite nove priložnosti in ostanete pomembni.





# Nenehno vseživljenjsko učenje - Značilnosti

**Vseživljenjsko  
učenje je:**

**Samostojno  
vodenje**

Vseživljenjski učenci prevzemajo odgovornost za svoj učni proces. Določijo si učne cilje, poiščejo ustrezne vire in izberejo ustrezne učne metode.

**Prostovoljno**

Vsaka oseba išče priložnosti za učenje glede na svoje interese in cilje. To je proces, ki ga v osnovi vodita osebna motivacija in pripravljenost za učenje.

**Zagotavljanje  
priložnosti za  
formalno in  
neformalno učenje.**

-priložnost za neformalno učenje, kot so branje, praktične izkušnje, pogovori s prijatelji, kolegi itd.  
-možnosti formalnega učenja, kot so strukturirani tečaji, delavnice, seminarji in drugi izobraževalni programi.

**Prilagodljivost in  
prilagodljivost**

Vseživljenjsko učenje omogoča prilagodljivost glede časa, lokacije in učnih metod. Prilagaja se tudi potrebam in željam posameznikov, ki se nenehno spreminjajo.





# Nenehno vseživljenjsko učenje - Značilnosti







# Nenehno vseživljenjsko učenje - prednosti

Vpliv vseživljenjskega učenja na poklicno življenje je velik, saj pozitivno vpliva na naslednje vidike:

**1. Napredovanje v karieri:** Vseživljenjsko učenje je bistvenega pomena za poklicno rast in napredovanje. Pomaga vam pri pridobivanju novih znanj in spretnosti, spremljanju industrijskih trendov in ohranjanju konkurenčnosti na trgu dela. Nenehno učenje povečuje vašo zaposljivost in vam omogoča dostop do novih priložnosti za poklicni razvoj.

**2. Prilagajanje na spremembe:** Industrija in zahteve za delo se nenehno spreminjajo. Vseživljenjsko učenje vam omogoča, da se prilagodite tem spremembam, pridobite nove kompetence in ostanete pomembni na svojem področju. Delodajalcem predstavljate dragoceno sredstvo in povečujete možnosti za poklicni uspeh.



# Nenehno vseživljenjsko učenje - prednosti

**3. Strokovno mreženje:** Vključevanje v vseživljenjsko učenje ponuja priložnosti za mreženje in povezovanje s strokovnjaki na vašem področju. To mreženje lahko vodi do sodelovanja, mentorstva, priložnosti za zaposlitev ter dostopa do dragocenih virov in spoznanj.

**4. Inovativnost in ustvarjalnost:** Vseživljenjsko učenje spodbuja inovativnost in ustvarjalnost. Z radovednostjo, raziskovanjem novih idej in nenehnim poglobljanjem znanja lahko pri svojem delu uporabljate sveže poglede in inovativne rešitve.

**5. Razvoj vodenja:** Vseživljenjsko učenje je bistvenega pomena za razvoj vodenja. Krepi vašo sposobnost prilagajanja spremembam, navdihovanja in motiviranja drugih ter sprejemanja strateških odločitev na podlagi celovitega razumevanja svojega področja.

**6. Profesionalno zadovoljstvo:** Stalno učenje prispeva k zadovoljstvu in izpolnitvi pri delu. Omogoča sprejemanje novih izzivov, smiseln prispevek k delu in osebno rast v okviru vaše poklicne vloge.



# Nenehno vseživljenjsko učenje - ovire

Vseživljenjsko učenje je lahko **drago** - za večino tečajev, namenjenih pridobivanju novega znanja in kvalifikacij, je običajno treba plačati šolnino.

Vseživljenjsko učenje lahko **zahteva veliko časa** in je lahko ovira pri ohranjanju ravnovesja med delom, zasebnim življenjem in učenjem.

Vseživljenjsko učenje je lahko **naporen** proces, saj zahteva disciplino, motivacijo in predanost za nadaljevanje samostojnega učenja.





# Nenehno vseživljenjsko učenje - ovire

**Razpoložljivost in dostop do virov** sta lahko **omejena**, kar povzroča težave v učnem procesu.

Vseživljenjsko učenje lahko privede do **prekvalifikacije**. To ima lahko negativne posledice, saj je morda težje najti službo ali celo razmišljati o napredovanju ali priznanju na delovnem mestu.

**Pomanjkanje** podporne **mreže** mentorjev, vrstnikov ali učnih skupnosti, ki bi zagotavljala motivacijo, usmerjanje in priložnosti za sodelovanje.





# Kaj ste se naučili na kratko

Vseživljenjsko učenje je ključno gonilo osebne in poklicne rasti, prilagodljivosti in uspeha.

Vseživljenjsko učenje izboljšuje osebno izpolnitev, poklicne možnosti, kognitivne sposobnosti in medosebne spretnosti.

Obstajajo ovire, ki jih mora oseba premagati, da bi postala usmerjen vseživljenjski učenec.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Učenje se ustavi v šoli.

Biti morate radovedni in motivirani za iskanje priložnosti za učenje.

Vseživljenjsko učenje daje prednost poklicnemu in ne osebnemu življenju.

Prevelika kvalificiranost je lahko ovira za učenje.



# Pravilni odgovori

Učenje se ustavi v šoli.

**Ne, to ni pravilno!** Učenje se nikoli ne ustavi! Je neprekinjen proces v življenju posameznika.

Biti morate radovedni in motivirani za iskanje priložnosti za učenje.

**Da, pravilno!** Ključ do vseživljenjskega učenja je, da se vedno poskušate naučiti kaj novega in da se vedno znova sprašujete, da bi se kaj naučili.

Vseživljenjsko učenje daje prednost poklicnemu in ne osebnemu življenju.

**Ne, to ni pravilno!** Vseživljenjsko učenje izboljšuje tako osebno kot poklicno življenje.

Prevelika kvalificiranost je lahko ovira za učenje.

**Da, pravilno!** Nenehno učenje bi lahko vodilo v pretirano kvalifikacijo, kar bi lahko povzročilo težave v vaši karieri in poklicnem razvoju.



# Nenehno učenje na delovnem mestu - pogled zaposlenih

Glede na poročilo o učenju na delovnem mestu, ki ga je leta 2022 objavil LinkedIn, so trije glavni razlogi zaposlenih za učenje:

1. Če jim to pomaga, da ostanejo na tekočem na svojem področju;
2. če je prilagojen posebej njihovim interesom in poklicnim ciljem ter
3. Če jim to pomaga pri iskanju nove zaposlitve, napredovanju ali pri doseganju njihovih poklicnih ciljev.







# Nenehno učenje na delovnem mestu - pogled zaposlenih

Karierna rast in strokovni razvoj zaposlenega danes ne pomenita le napredovanja in vzpona. Gre tudi za premikanje **po** organizaciji in iskanje novih priložnosti.

Veliko organizacij vlaga v spodbujanje in izvajanje programov usposabljanja, usmerjenih v **notranjo mobilnost**.

Tako lahko zaposleni izkoristijo priložnosti za učenje in rast na delovnem mestu, da se lahko preusmerijo v nove vloge v organizaciji.





# Nenehno učenje na delovnem mestu - pogled zaposlenih

Poleg poklicne rasti in napredovanja so nekateri razlogi, zaradi katerih se zaposleni odločajo za stalno učenje na delovnem mestu, naslednji:

## **Večja zaposljivost:**

S pridobivanjem novih znanj in spretnosti se lahko zaposleni prilagodijo spreminjajočim se zahtevam delovnega mesta in ostanejo konkurenčni na trgu dela.

## **Zadovoljstvo z delom:**

Možnost rasti in napredovanja v svoji vlogi povečuje zavzetost in zvestobo organizaciji.

## **Krepitev samozavesti in samoučinkovitosti:**

Ko zaposleni pridobijo nove spretnosti in znanja, se počutijo bolj sposobne in opolnomočene za sprejemanje izzivov in učinkovit prispevek k svojim nalogam.

## **Osebna blagovna znamka:**

Z vseživljenjskim učenjem se uveljavijo kot dobro obveščeni in usposobljeni strokovnjaki na svojem področju, kar jim lahko odpre vrata do novih priložnosti, partnerstev in priznanj.





# Nenehno učenje na delovnem mestu - pogled zaposlenih

Predlagani načini učenja za uporabo na delovnem mestu:

- ✓ Pridružite se trenutnim ali prihajajočim učnim programom, ki potekajo na vašem delovnem mestu.
- ✓ prosite vodjo za priporočilo za tečaj ali strokovno organizacijo.
- ✓ predlagajte nove priložnosti za učenje, kot je seminar, ki je pomemben za vaš oddelek.





# Kaj ste se naučili na kratko

Nenehno učenje na delovnem mestu ni pomembno le za poklicno in karierno rast, temveč tudi za oblikovanje osebne blagovne znamke, večjo zaposljivost, zadovoljstvo na delovnem mestu ter večjo samozavest in samoučinkovitost.

Poiščite seminarje, usposabljanja ali celo predlagajte izobraževalni program svojemu vodji, da se boste lahko še naprej učili na delovnem mestu.

Z nenehnim in aktivnim iskanjem priložnosti za učenje lahko zaposleni izboljšajo svoje znanje in ostanejo konkurenčni.





# Preverite svoje znanje

## **Nenehno učenje na delovnem mestu:**

Res ali ne?

Ne pride v poštev, če želi zaposleni nadaljevati delo na istem delovnem mestu/oddelku.

Lahko vam odpre vrata do novih delovnih priložnosti in trdne poklicne mreže.

Zaposlenim lahko pomaga ohraniti konkurenčnost na trgu dela.



## Nenehno učenje na delovnem mestu...

# Pravilni odgovori

...ne pride v poštev, če želi zaposleni nadaljevati delo na istem delovnem mestu/oddelku.

**Ne, to ni pravilno!** Tudi če delavec ni pripravljen zamenjati delovnega mesta, se mora nenehno učiti, da bi se prilagodil spreminjajočim se zahtevam delovnega mesta.

... Lahko vam odpre vrata do novih delovnih priložnosti in trdne poklicne mreže.

**Da, pravilno!** Vseživljenjsko učenje krepi osebno blagovno znamko zaposlenih in jim zagotavlja močan poklicni profil.

... Lahko pomaga zaposlenim, da ostanejo konkurenčni na trgu dela.

**Da, pravilno!** Večja zaposljivost je eden od glavnih razlogov, da se zaposleni odločijo za učne dejavnosti, saj so s pridobivanjem novega znanja in spretnosti bolj pripravljeni sprejemati spremembe in tako ostati konkurenčni na trgu dela.





# Stalno učenje na delovnem mestu - pogled delodajalca

Po podatkih družbe McKinsey & Company ima 87 % podjetij po vsem svetu vrzeli v znanju in spretnostih ali pričakuje, da jih bo imelo v petih letih.

To je ključna pomanjkljivost, ki bi jo morala podjetja odpraviti, da bi spodbudila in zagotovila svojo rast.

- Podjetja bi se morala usmeriti v oblikovanje trdnega in učinkovitega **okolja kulture učenja, ki** bi spodbudilo uspeh podjetja.





# Stalno učenje na delovnem mestu - pogled delodajalca

## Strategije za izboljšanje usposabljanja in razvoja na delovnem mestu

- **Ocenite potrebe po usposabljanju:** Določite področja, ki jih je treba izboljšati. To lahko dosežete z razgovori, ocenjevanjem uspešnosti ter povratnimi informacijami zaposlenih in vodij.
- **Uskladitev usposabljanja z organizacijskimi cilji:** ključ do splošne uspešnosti podjetja.
- **Zagotovite usposabljanje po meri:** Prilagajanje zagotavlja, da je usposabljanje ustrezno in neposredno uporabno za vloge in odgovornosti zaposlenih.







# Stalno učenje na delovnem mestu - pogled delodajalca

- **Zagotavljanje svetovanja in mentorstva:** Mentorski programi pomagajo zaposlenim pri uporabi znanja v resničnih delovnih situacijah in olajšajo prenos znanja znotraj organizacije.
- **Ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja:** redno ocenjujete učinkovitost programov usposabljanja z ocenami, anketami in mehanizmi povratnih informacij. Zberite podatke o učnih rezultatih, pridobivanju spretnosti in uporabi novega znanja na delovnem mestu. Te povratne informacije uporabite za potrebne izboljšave in prilagoditve prihodnjih pobud za usposabljanje.





# Stalno učenje na delovnem mestu - pogled delodajalca

- **Podpora stalnemu izboljševanju:** Spodbujajte izvajalce usposabljanja, vodje in zaposlene, da posredujejo povratne informacije in predloge za izboljšanje programov usposabljanja. Redno pregledujte in posodablajte gradivo za usposabljanje, vsebino in metodologije, da zagotovite ustreznost in učinkovitost.
- **Priznavanje in nagrajevanje učnih dosežkov:** Praznujte mejnike, certifikate in uspešno uporabo novo pridobljenih znanj. Priznanje spodbuja stalno sodelovanje in zaposlene motivira za nenehno učenje.





# Stalno učenje na delovnem mestu - pogled delodajalca

- **Bodite zgled svojim zaposlenim:** Zaposleni ne bodo prepričani, da bi vlagali v programe usposabljanja, če bodo videli, da njihovemu šefu ni mar za njihov poklicni razvoj in da ne verjame v metode ponovnega usposabljanja.
- **Spodbujajte nenehno učenje:** Spodbujajte kulturo nenehnega učenja in strokovnega razvoja v organizaciji. Spodbujajte zaposlene, da prevzamejo odgovornost za svoje učenje, in jim zagotovite vire za samostojno učenje, kot so spletni tečajji, spletni seminarji in strokovne publikacije. Razmislite tudi o tem, da bi povabili predavatelje iz organizacije in zunaj nje, ki bi z vami delili svoje znanje in izkušnje.





# Učenje v toku dela

Eden glavnih izzivov strategije učenja in razvoja v vsakem podjetju je, kako vključiti učenje na delovnem mestu.

Učenje "v toku" je učinkovit način za izvajanje usposabljanja, pri čemer se zmanjša motnje pri rednem delu zaposlenih.

Učenje tako postane naravni del delovnega dne in zaposlenim se ni treba odpovedati osebnemu času, da bi se na primer udeležili spletnega seminarja.





# Učenje v toku dela

Glede na raziskavo, ki jo je opravil Josh Bersin (oseba, ki je skovala besedno zvezo "Učenje v toku dela") s svojo ekipo in v kateri je sodelovalo več kot 4 000 strokovnjakov s področja izobraževanja, razvoja in usposabljanja ter poslovnih strokovnjakov, **je bil prvi izziv, ki so ga navedli, kako zaposlene pripraviti do tega, da bi si vzeli več časa za učenje.** Med učečimi se, ki so se odzvali, se jih je 58 % želelo učiti v svojem tempu, 49 % pa se jih je želelo učiti v toku dela.

Druga raziskava, ki sta jo izvedla Josh Bersin in LinkedIn, je pokazala, da so zaposleni, ki se na delovnem mestu učijo, 47 % manj pod stresom, 39 % bolj verjetno, da se bodo počutili produktivne in uspešne, 23 % bolj pripravljeni prevzeti dodatne odgovornosti ter 21 % bolj verjetno, da se bodo počutili samozavestne in srečne.





# Nenehno učenje na delovnem mestu - Razlogi za usmeritev zaposlenih v vseživljenjsko učenje

Podjetja imajo lahko koristi od naložb v dejavnosti vseživljenjskega učenja, saj je to ključno orodje za prihodnost podjetja.

Če se podjetje osredotoča na programe učenja in razvoja (L&D), postane samodejno konkurenčno na novih področjih in temah ter se lahko sooča s prihodnjimi ali naraščajočimi zahtevami.

Zaposleni, ki so zavezani k nenehnemu učenju, prispevajo k sposobnosti organizacije, da na hitro spreminjajočem se trgu ostane v ospredju.





# Nenehno učenje na delovnem mestu

## - Razlogi za usmeritev zaposlenih v vseživljenjsko učenje

Vključevanje v dejavnosti vseživljenjskega učenja je za podjetje tudi stroškovno učinkovito, saj so stroški zaposlovanja novega osebja veliko višji kot uporaba že usposobljenega in nadgrajenega osebja, ki je precej produktivno in zapolnjuje morebitne vrzeli v znanju v organizaciji.

Skupni cilj vseh podjetij bi morala biti osebna rast zaposlenih, saj bodo zaposleni, če bodo zadovoljni s svojim delovnim okoljem, bolj pripravljeni ostati na tem delovnem mestu in ne bodo iskali boljšega.





# Nenehno učenje na delovnem mestu - Razlogi za usmeritev zaposlenih v vseživljenjsko učenje

Učnega programa ne smemo obravnavati le kot nekaj ur pouka, temveč mora temeljiti na celotni strategiji učenja, ki je stalna in je vodje ne smejo pustiti ob strani.

Pomembno je tudi, da se poleg tehničnih spretnosti razvijajo tudi mehke spretnosti zaposlenih (komunikacija, timsko delo, reševanje problemov itd.).

S spodbujanjem zaposlenih k nenehnemu učenju organizacije zagotavljajo, da je njihova delovna sila opremljena z znanji in spretnostmi, potrebnimi za uspeh v prihodnosti.







# Nenehno učenje na delovnem mestu

## - Razlogi za usmeritev zaposlenih v vseživljenjsko učenje

Drugi razlog za naložbe v dejavnosti vseživljenjskega učenja je, da spodbuja **inovativnost** in **ustvarjalnost** v organizaciji. Zaposleni, ki se nenehno učijo, so bolj nagnjeni h kritičnemu razmišljanju, raziskovanju novih idej in inovativnim rešitvam izzivov, s katerimi se sooča organizacija.

Organizacije, ki spodbujajo vseživljenjsko učenje, postanejo **privlačne za največje talente**. Potencialni zaposleni se bodo bolj nagibali k organizacijam, ki ponujajo dobre možnosti za učenje in razvoj. Programi vseživljenjskega učenja so lahko pomembna razlika pri privabljanju in ohranjanju visoko uspešnih posameznikov.





# Nenehno učenje na delovnem mestu

## - Razlogi za usmeritev zaposlenih v vseživljenjsko učenje

Vodje razmišljajo tudi o **nasledstvu** podjetja. Z vlaganjem v vseživljenjsko učenje lahko delodajalci prepoznajo in razvijejo prihodnje vodje znotraj organizacije.

Programi stalnega učenja podpirajo prizadevanja za načrtovanje nasledstva, saj **zaposlene pripravljajo na vodilne vloge**. S tem se zmanjša tveganje vrzeli v vodstvu in zagotovi nemoten prenos odgovornosti, ko se sprostijo ključna delovna mesta.





# Kaj ste se naučili na kratko

Na delovnem mestu je mogoče uvesti in spodbujati stalno učenje na več načinov.

Delodajalci se morajo osredotočiti na programe L&D in usposabljanje na delovnem mestu, da bi jih zaposleni lažje izvajali.

Nenehno učenje na delovnem mestu spodbuja ustvarjalnost in inovativnost ter podjetje privablja vrhunske talente.





# Preverite svoje znanje

Resnično ali  
napačno?

Delodajalci se ne bi smeli ukvarjati s programi usposabljanja, če jih zagotovijo ustrezno število.

Današnji zaposleni so lahko zaradi nenehnega učenja bodoči delodajalci.



# Preverite svoje znanje

Resnično ali  
napačno?

Delodajalci se ne bi smeli ukvarjati s programi usposabljanja, če jih zagotovijo ustrezno število.

**Ne, to ni pravilno!** Poleg spodbujanja kulture usposabljanja na delovnem mestu morajo delodajalci dobiti tudi ustrezne povratne informacije, da lahko po potrebi izvedejo prilagoditve.

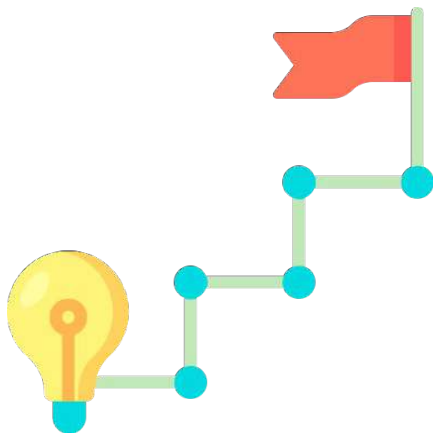
Današnji zaposleni so lahko zaradi nenehnega učenja bodoči delodajalci.

**Da, pravilno!** Z vlaganjem v vseživljenjsko učenje lahko delodajalci prepoznajo in razvijajo prihodnje vodje znotraj organizacije. Načrt za nasledstvo se lahko veliko lažje izvaja, če strategija podjetja temelji na ustvarjanju in vzpostavljanju kulture učenja, kar posledično zmanjšuje tveganje vrzeli v vodstvenih položajih.



# Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.



Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kateri bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





## "Učenje, kako se učiti - nenehno vseživljenjsko učenje, ki temelji na lastni izbiri" - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Kaj sem se naučil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kje uporabljam novo pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!





# "Učenje učenja - nenehno vseživljenjsko učenje na lastno pobudo" - Spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Tu sem uporabil novo pridobljeno znanje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To sem naredil

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To je rezultat in kaj sem se naučil iz te izkušnje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Čestitamo!

Pravkar ste **končali modul številka 1** o  
**Učenje učenja**

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**modul št. 2 o času in samoupravljanju**



Co-funded by  
the European Union



Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



# Modul št. 2

## Čas in samoupravljanje



**Co-funded by  
the European Union**

Avtor: Andraž Kovačič - MIITR - Mednarodni inštitut za  
izvajanje trajnostnega razvoja

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Čas in samoupravljanje

V današnjem hitrem svetu je učinkovito upravljanje časa pomembnejše kot kdaj koli prej. Ne glede na to, ali ste študent, poklicni delavec, podjetnik ali gospodinja, vam lahko učinkovito upravljanje časa pomaga bolje organizirati dan, doseči cilje ter uskladiti zasebno in poklicno življenje.





# Obvladovanje upravljanja s časom: Tehnike in orodja

**Učinkovito upravljanje časa** je v današnjem hitrem svetu ključna veščina, ne glede na vašo vlogo ali poklic. Ob pravilni uporabi tehnik upravljanja časa lahko dosežemo večjo učinkovitost, produktivnost, manj stresa in boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

## **Razumevanje upravljanja s časom**

Upravljanje časa je proces organiziranja in načrtovanja, kako razdeliti svoj čas med določene dejavnosti. Dobro upravljanje časa vam omogoča, da delate pametneje in ne težje, tako da naredite več v krajšem času, tudi kadar je časa malo in so pritiski veliki.



# Tehnike upravljanja časa

Obstajajo različne tehnike upravljanja časa, s katerimi lahko učinkoviteje upravljate svoj čas. Tukaj je nekaj najpogostejših:

- 1. Eisenhowerjeva matrika:** Ta metoda vam pomaga pri odločanju o nalogah in njihovem razvrščanju po nujnosti in pomembnosti, pri čemer izločite manj nujne in pomembne naloge, ki bi jih morali prenesti ali pa jih sploh ne bi smeli opravljati.
- 2. Tehnika Pomodoro:** Pri tej tehniki se delo s pomočjo časovnika razdeli na intervale, ki običajno trajajo 25 minut in so ločeni s kratkimi odmori. To pomaga ohranjati visoko raven produktivnosti in se izogibati izgorelosti.
- 3. Časovno blokiranje:** Časovna blokada je praksa vnaprejšnjega načrtovanja vsakega trenutka dneva in določanja posebnih časovnih blokov za določene naloge in odgovornosti.



# Porabniki časa

Izgubljanje časa so dejavnosti, ki ne prispevajo k vaši produktivnosti ali doseganju ciljev. Med najpogostejše zapravljaljivce časa spadajo pretirana uporaba družbenih medijev, pogoste prekinitve s strani sodelavcev ali udeležba na nepotrebnih sestankih. Bistveno je, da te dejavnosti, ki zapravljajo čas, prepoznate in upravljate, da bi izboljšali svojo učinkovitost.







# Orodja za upravljanje časa

Na voljo so številna orodja za upravljanje časa, ki vam pomagajo učinkoviteje upravljati s časom. Digitalni koledarji, programska oprema za vodenje projektov, časovniki in aplikacije za produktivnost lahko pomagajo pri boljšem upravljanju časa.





# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo razpravljali o pomenu upravljanja časa in preučili več tehnik za učinkovito upravljanje časa. Obravnavali smo tudi pogoste zapravljivce časa in pregledali različna orodja, ki lahko pomagajo pri boljšem upravljanju časa.



# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Upravljanje časa je pomembno le za strokovnjake na delovnem mestu.

Eisenhowerjeva matrika pomaga določiti prednostne naloge glede na nujnost in pomembnost.

Časovna blokada je praksa, pri kateri je vaš urnik odprt in spontan.

Aplikacije za produktivnost in časovniki so primeri orodij za upravljanje časa.





# Pravilni odgovori

Upravljanje časa je pomembno le za strokovnjake na delovnem mestu.

**Napačno!** Upravljanje časa je ključnega pomena za posameznike v različnih vlogah, vključno s študenti, podjetniki, gospodinjami in strokovnjaki. Pomaga pri organizaciji nalog, doseganju ciljev ter usklajevanju osebnega in poklicnega življenja.

Eisenhowerjeva matrika pomaga določiti prednostne naloge glede na nujnost in pomembnost.

**Da, pravilno!** Eisenhowerjeva matrika je tehnika upravljanja časa, ki naloge razvršča v štiri kvadrante: nujno in pomembno, pomembno, vendar ne nujno, nujno, vendar ne pomembno ter niti nujno niti pomembno. Ta metoda pomaga pri določanju prednostnih nalog in ustreznem razporejanju časa.





# Pravilni odgovori

Časovna blokada je praksa, pri kateri je vaš urnik odprt in spontan.

**Napačno!** Časovna blokada je praksa vnaprejšnjega načrtovanja dneva z dodelitvijo določenih časovnih blokov za različne naloge in odgovornosti. Vključuje oblikovanje strukturiranega urnika, ki pomaga pri določanju prednostnih nalog in učinkovitem upravljanju časa.

**Da, pravilno!** Aplikacije za produktivnost in časovniki so pogosto uporabljena orodja za upravljanje časa. Aplikacije za produktivnost lahko pomagajo pri organizaciji nalog, sledenju ciljem in odpravljanju motečih dejavnikov. Časovniki, kot so tisti, ki se uporabljajo v tehniki Pomodoro, pomagajo pri učinkovitem upravljanju delovnih intervalov in odmorov.



# Postavljanje ciljev in določanje prednostnih nalog: Pot do učinkovitosti

Postavljanje jasnih in dosegljivih ciljev ter določanje prednostnih nalog sta ključna elementa učinkovitega upravljanja s časom. Te spretnosti vam omogočajo, da se osredotočite na najpomembnejše, zmanjšate občutek preobremenjenosti in se učinkoviteje približate zelenim rezultatom.

## Razumevanje določanja ciljev

Postavljanje ciljev vključuje določanje specifičnih, merljivih, dosegljivih, ustreznih in časovno omejenih ciljev (SMART). Cilji SMART jasno usmerjajo vaša prizadevanja in omogočajo lažje merjenje napredka in dosežkov.





# Tehnike za določanje ciljev

- 1. SMART cilji:** Cilji SMART: specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni cilji ponujajo jasno in jedrnato usmeritev ter omogočajo lažje spremljanje napredka in ohranjanje motivacije.
- 2. Vizionarske table:** Vizijska tabla je vizualni prikaz vaših ciljev. Služi kot stalni opomnik na to, za kaj si prizadevate.
- 3. Pisanje dnevnika:** Redno pisanje o svojih ciljih lahko pomaga razjasniti misli, poglobiti razumevanje in okrepiti zavezanost.





# Razumevanje določanja prednostnih nalog

Določanje prioritet nalog vključuje razvrščanje nalog glede na njihovo relativno pomembnost in nujnost. Učinkovito določanje prednostnih nalog zagotavlja, da se osredotočite na dejavnosti z visoko vrednostjo, ki so v skladu z vašimi cilji.







# Tehnike za določanje prednostnih nalog

- 1. Eisenhowerjeva matrika:** Eisenhowerjeva matrika, znana tudi kot matrika nujnega in pomembnega, vam pomaga pri odločanju o nalogah in njihovem razvrščanju po nujnosti in pomembnosti.
- 2. Metoda ABC:** Ta metoda vključuje razvrščanje nalog v tri skupine (A, B, C) glede na njihovo pomembnost. Naloge "A" so najpomembnejše, naloge "B" so pomembne, vendar ne toliko kot naloge "A", naloge "C" pa so najmanj pomembne.
- 3. Metoda Ivy Lee:** Na koncu vsakega delovnega dne zapišite šest najpomembnejših stvari, ki jih morate opraviti jutri. Razvrstite jih po vrstnem redu glede na njihovo resnično pomembnost.





# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo raziskali pomen določanja ciljev in prednostnih nalog pri upravljanju časa. Obravnavali smo več tehnik za učinkovito postavljanje ciljev SMART in določanje prednostnih nalog.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Cilji SMART so učinkovit način za določanje jasnih in merljivih ciljev.

Vizionarske table so fizične table, ki se uporabljajo za organizacijo in določanje prednostnih nalog.

Metoda ABC predlaga razvrščanje nalog po abecednem vrstnem redu.

Metoda Ivy Lee priporoča, da si zapišete šest pomembnih nalog, ki jih boste opravili naslednji dan.





# Pravilni odgovori

Cilji SMART so učinkovit način za določanje jasnih in merljivih ciljev.

**Da, pravilno!** Cilji SMART so specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni cilji, ki zagotavljajo jasnost in omogočajo boljše spremljanje napredka in uspeha.

Vizionarske table so fizične table, ki se uporabljajo za organizacijo in določanje prednostnih nalog.

**Napačno!** Vizionarske table so vizualne predstavitve ciljev, ki so običajno ustvarjene z uporabo slik, besed in drugih vizualnih elementov. Služijo kot stalni opomnik na to, za kaj si prizadevate, ter pomagajo okrepiti motivacijo in osredotočenost.





# Pravilni odgovori

Metoda ABC predlaga razvrščanje nalog po abecednem vrstnem redu.

**Napačno!** Metoda ABC vključuje razvrščanje nalog v tri skupine: Naloge v skupini A so najpomembnejše, naloge v skupini B so pomembne, vendar ne tako pomembne kot naloge v skupini A, naloge v skupini C pa so najmanj pomembne. Ta metoda pomaga pri učinkovitem določanju prednostnih nalog.

**Da, pravilno!** Metoda Ivy Lee predlaga izbiro in razvrstitev šestih najpomembnejših nalog, ki jih je treba opraviti naslednji dan. Z osredotočanjem na omejeno število bistvenih nalog ta metoda pomaga pri določanju prednostnih nalog in ohranjanju produktivnosti.





# Obvladovanje odvrčanja pozornosti in prekinitev: Ostanite osredotočeni v napornem svetu.

V današnjem svetu so motnje in prekinitve povsod prisotne, zato je težje ostati osredotočen in produktiven. Vendar pa lahko s pravimi strategijami obvladate te morebitne ovire in ohranite visoko raven učinkovitosti.





# Razumevanje motenj in prekinitev

Motnje in prekinitve so lahko različne, od telefonskih obvestil in e-pošte do spontanih sestankov ali glasnih okolij. To lahko zmoti vaš delovni proces, zmanjša vašo produktivnost in poveča raven stresa.





# Strategije za obvladovanje motenj in prekinitev

- 1. Tehnika Pomodoro:** Ta tehnika spodbuja, da delate določen čas (običajno 25 minut), nato pa si vzamete kratek odmor (5 minut). Ta cikel pomaga ohranjati osredotočenost in preprečiti izgorelost.
- 2. Pravilo 80/20 (Paretovo načelo):** To načelo pravi, da je 80 % rezultatov posledica 20 % prizadevanj. Opredelitev in osredotočanje na naloge z velikim vplivom lahko pomagata pri obvladovanju motečih dejavnikov in izboljšanju učinkovitosti.
- 3. Časovno blokiranje:** Določite posebne časovne intervale za določene dejavnosti ali naloge. Med temi bloki se osredotočite le na dodeljeno nalogo, kar pomaga zmanjšati moteče dejavnike.
- 4. Digitalno razstrupljanje:** Zmanjšanje uporabe digitalnih naprav, zlasti med delovnim časom, lahko bistveno zmanjša moteče dejavnike.







# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo preučili vpliv motečih dejavnikov in prekinitev na produktivnost in osredotočenost. Obravnavali smo več strategij za učinkovito obvladovanje teh motenj in ohranjanje produktivnega delovnega procesa.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Motnje in prekinitve ne vplivajo na produktivnost in raven stresa.

Časovna blokada vključuje dodelitev določenih časovnih intervalov za različne naloge in dejavnosti.

Z digitalnim razstrupljanjem lahko zmanjšate motnje, saj omejite uporabo digitalnih naprav.

Tehnika Pomodoro vključuje delo za določen čas, ki mu sledi dolg odmor.





# Pravilni odgovori

Motnje in prekinitve ne vplivajo na produktivnost in raven stresa.

**Napačno!** Motnje in prekinitve lahko bistveno zmotijo potek dela, zmanjšajo produktivnost in povečajo raven stresa, zato je pomembno, da jih učinkovito obvladate.

Časovna blokada vključuje dodelitev določenih časovnih intervalov za različne naloge in dejavnosti.

**Da, pravilno!** Časovna blokada je strategija, pri kateri za določene naloge ali dejavnosti namenite posebne časovne intervale. V teh blokih se osredotočite izključno na dodeljeno nalogo, kar zmanjšuje moteče dejavnike in povečuje produktivnost.





# Pravilni odgovori

Z digitalnim razstrupljanjem lahko zmanjšate motnje, saj omejite uporabo digitalnih naprav.

**Da, pravilno!** Digitalno razstrupljanje vključuje zmanjšanje uporabe digitalnih naprav, zlasti med delovnim časom, da bi zmanjšali moteče dejavnike. Ta praksa lahko bistveno izboljša osredotočenost in produktivnost.

Tehnika Pomodoro vključuje delo za določen čas, ki mu sledi dolg odmor.

**Napačno!** Tehnika Pomodoro vključuje delo v določenem časovnem obdobju, običajno 25 minut, ki mu sledi kratek petminutni odmor. Ta cikel se ponavlja, da se ohrani osredotočenost in prepreči izgorelost.





# Produktivnost in organizacija: Povečanje učinkovitosti

Organiziranost in ohranjanje visoke ravni produktivnosti sta neločljivo povezana. Organizirano delovno okolje zmanjšuje čas, ki ga zapravite za iskanje virov, preprečuje podvajanje nalog in ustvarja ugodno vzdušje za večjo produktivnost.



# Razumevanje produktivnosti in organizacije

Produktivnost pomeni doseči več v krajšem času. Ne gre le za to, da ste zaposleni, temveč za to, da ste zaposleni z namenom. Po drugi strani pa je organiziranost ohranjanje reda in strukture v delovnem okolju, urniku in nalogah.





# Nasveti za ohranjanje organiziranosti in produktivnosti

- 1. Metoda GTD (Getting Things Done):** Metoda GTD vključuje zbiranje vseh nalog in idej na enem mestu, njihovo razjasnitev in organizacijo, redno pregledovanje in sprejemanje naslednjih ukrepov.
- 2. Pravilo dveh minut:** Če je za nalogo potrebnih dve minuti ali manj, jo opravite takoj in je ne odlašajte. To pravilo, ki je del metode GTD, pomaga preprečevati odlašanje in ohranjati obvladljiv seznam opravil.
- 3. Eisenhower Box:** To je učinkovito orodje za razvrščanje nalog po pomembnosti in nujnosti. Pomaga pri odločanju, katerim nalogam je treba posvetiti takojšnjo pozornost, katere naloge je treba načrtovati za pozneje, katere naloge je treba prenesti in katere odpraviti.





# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo preučili povezavo med produktivnostjo in organizacijo. Obravnavali smo tudi več strategij za povečanje produktivnosti in ohranjanje organiziranosti.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Produktivnost je izključno v tem, da smo zaposleni, ne glede na namen ali rezultat nalog.

Eisenhowerjeva škatla je orodje, ki se uporablja za določanje prednostnih nalog glede na njihovo pomembnost in nujnost.

Metoda GTD poudarja redno zajemanje, razjasnjevanje, organiziranje ter pregledovanje nalog in idej.

Pravilo dveh minut predlaga, da naloge, ki trajajo dve minuti ali manj, preložite na poznejše dokončanje.





# Pravilni odgovori

Produktivnost je izključno v tem, da smo zaposleni, ne glede na namen ali rezultat nalog.

**Napačno!** Produktivnost ne pomeni le biti zaposlen, temveč učinkovito opravljati pomembne naloge. Vključuje osredotočanje na naloge, ki prispevajo k doseganju ciljev, in ne na zaposlenost zaradi nje same.

Eisenhowerjeva škatla je orodje, ki se uporablja za določanje prednostnih nalog glede na njihovo pomembnost in nujnost.

**Da, pravilno!** Eisenhowerjeva škatla je orodje za upravljanje časa, ki naloge razvrsti v štiri kvadrante glede na njihovo nujnost in pomembnost. Pomaga pri razvrščanju nalog po pomembnosti, določanju, katerim nalogam je treba posvetiti takojšnjo pozornost, katere naloge je treba razporediti, prenesti ali odpraviti.





# Pravilni odgovori

Metoda GTD poudarja redno zajemanje, razjasnjevanje, organiziranje ter pregledovanje nalog in idej.

**Da, pravilno!** Metoda GTD vključuje zbiranje vseh nalog in idej na enem mestu, njihovo razjasnitev in organizacijo ter redno pregledovanje, da bi določili naslednje ukrepe. Ta metoda pomaga izboljšati organizacijo in produktivnost.

Pravilo dveh minut predlaga, da naloge, ki trajajo dve minuti ali manj, preložite na poznejše dokončanje.

**Napačno!** Pravilo dveh minut pravi, da je treba naloge, ki trajajo dve minuti ali manj, opraviti takoj in jih ne odlagati. To pravilo pomaga preprečevati odlašanje in ohranja seznam nalog obvladljiv.





# Samozavedanje in samoregulacija: Jedro čustvene inteligence

Razumevanje in obvladovanje čustev je ključnega pomena za uspeh na vseh področjih življenja. Samozavedanje in samoregulacija, dve ključni sestavini čustvene inteligence, nam omogočata, da učinkovito krmarimo svoja čustva in se ustrezno odzivamo na različne situacije.





# Razumevanje samozavedanja in samoregulacije

Samozavedanje je sposobnost prepoznavanja in razumevanja svojih razpoloženj, čustev in nagonov ter njihovega vpliva na druge. Samoregulacija pa pomeni obvladovanje motečih čustev in impulzov ter prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam.





# Prednosti samozavedanja in samoregulacije

- 1. Čustvena inteligenca:** Visoka čustvena inteligenca nam omogoča boljše razumevanje in obvladovanje čustev, kar izboljša odnose, uspešnost in splošno počutje.
- 2. Pozornost:** Biti prisoten in se zavedati svojih misli, čustev in dejanj brez presojanja nam pomaga, da se na situacije odzovemo bolj premišljeno, namesto da bi se odzivali impulzivno.
- 3. Samorefleksija:** redna samorefleksija nam pomaga razumeti naše prednosti, slabosti in področja za izboljšave, kar pripomore k osebni in poklicni rasti.





# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo se poglobili v koncept samozavedanja in samoregulacije ter njuno vlogo pri čustveni inteligenci. Obravnavali smo tudi prednosti, ki jih prinaša boljše samozavedanje in samoregulacija.



# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Samorefleksija ni koristna za osebno in poklicno rast.

Pozornost pomeni, da smo prisotni in se zavedamo svojih misli, čustev in dejanj, ne da bi jih presojali.

Samoregulacija vključuje obvladovanje motečih čustev in impulzov ter prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam.

Samorefleksija ni koristna za osebno in poklicno rast.







# Pravilni odgovori

Samorefleksija ni koristna za osebno in poklicno rast.

**Napačno!** Samozavedanje ne vključuje le prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev, temveč tudi razumevanje, kako naša čustva vplivajo na druge. Ima ključno vlogo pri učinkovitih medosebnih odnosih.

Pozornost pomeni, da smo prisotni in se zavedamo svojih misli, čustev in dejanj, ne da bi jih presojali.

**Da, pravilno!** Pozornost je praksa popolne prisotnosti v sedanjem trenutku, opazovanja misli, čustev in dejanj brez presojanja. Spodbuja preiščeno odzivanje namesto impulzivnih reakcij.





# Pravilni odgovori

Samoregulacija vključuje obvladovanje motečih čustev in impulzov ter prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam.

**Da, pravilno!** Samoregulacija je proces obvladovanja in nadzora naših čustev, impulzov in reakcij, ki nam omogoča učinkovitejše prilagajanje različnim situacijam.

Samorefleksija ni koristna za osebno in poklicno rast.

**Napačno!** Redna samorefleksija je zelo koristna za osebno in poklicno rast. Pomaga nam pridobiti vpogled v naše prednosti, slabosti in področja, ki jih je treba izboljšati, ter tako olajša neprekinjen razvoj.





# Stres in ravnovesje med delom in življenjem: Stres in stres: ohranjanje harmonije v vašem življenju

Usklajevanje delovnih obveznosti in zasebnega življenja je izziv, s katerim se soočajo mnogi. Iskanje tega ravnovesja ob učinkovitem obvladovanju stresa lahko bistveno izboljša splošno kakovost življenja in produktivnost.



# Razumevanje stresa in ravnovesja med delom in življenjem

Stres je normalen del življenja, vendar lahko, če postane kroničen, vpliva na vaše zdravje, srečo in produktivnost. Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pa je stanje ravnovesja, v katerem so zahteve poklicnega in zasebnega življenja sorazmerno enake.





# Kako obvladovati stres in ohranjati ravnovesje med delom in življenjem

**1. Tehnike obvladovanja stresa:** Redna telesna vadba, zdrava prehrana, ustrezen spanec, pozornost in tehnike sproščanja lahko pomagajo učinkovito obvladovati stres.

**2. Pomen odmorov:** Redni odmori pomagajo preprečiti izgorelost, izboljšati osredotočenost in povečati produktivnost.

**3. Vključevanje poklicnega in zasebnega življenja:** Ta koncept spodbuja združevanje poklicnega in zasebnega življenja na način, ki ustreza vašim potrebam, kar omogoča bolj prilagodljiv in manj razdrobljen življenjski slog.





# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo preučili pojma stres in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Raziskali smo tudi več strategij za obvladovanje stresa in doseganje uravnotežene integracije poklicnega in zasebnega življenja.



# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Kronični stres lahko negativno vpliva na vaše zdravje, srečo in produktivnost.

Redni odmori so bistvenega pomena za preprečevanje izgorelosti, izboljšanje osredotočenosti in povečanje produktivnosti.

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pomeni enako količino časa, namenjenega delu in zasebnemu življenju.





# Pravilni odgovori

Kronični stres lahko negativno vpliva na vaše zdravje, srečo in produktivnost.

**Da, pravilno!** Kronični stres, ki ga doživljamo dlje časa, lahko škodljivo vpliva na telesno in duševno zdravje, splošno srečo in delovno storilnost.

Redni odmori so bistvenega pomena za preprečevanje izgorelosti, izboljšanje osredotočenosti in povečanje produktivnosti.

**Da, pravilno!** Redni odmori med delovnim dnevom pomagajo preprečiti izgorelost, izboljšajo zbranost in koncentracijo ter povečajo produktivnost.







# Pravilni odgovori

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pomeni enako količino časa, namenjenega delu in zasebnemu življenju.

**Napačno!** Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pomeni iskanje razumnega ravnovesja med delovnimi obveznostmi in zasebnim življenjem. Ne pomeni nujno enake delitve časa, temveč stanje, v katerem je obema področjema posvečena ustrezna pozornost.





## Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje. Da bi bilo učenje trajno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje uporabite v vsakdanjem (delovnem) življenju.

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli nekaj strateške pomoči za to. Oglejte si jo!





## Čas in samoupravljanje - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

**Ime:**

**Datum:**

<i>Kaj sem se naučil</i>	<i>Kje uporabljam novo pridobljeno znanje</i>	<i>Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)</i>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj nemogoče, postaja vse bolj "naravno" in pozabimo proslaviti svoj uspeh. Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali spremljati napredek in praznovati dosežke, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!





## Povratne informacije - spremljajte svoj napredek

**Ime:**

**Datum:**

*Tu sem uporabil novo pridobljeno  
znanje*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*To sem naredil*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*To je rezultat in kaj sem se naučil iz  
te izkušnje*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Čestitamo!

Pravkar ste končali modul številka 2 o času in samoupravljanju.  
Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

modul št. 3 o računalniški pismenosti in razširjenih tehničnih spretnostih



Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## Modul št. 3

# Računalniška pismenost in razširjene tehnične spretnosti



**Co-funded by  
the European Union**

Avtor: Andraž Kovačič - MIITR - Mednarodni inštitut za  
izvajanje trajnostnega razvoja

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja  
avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske  
agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti  
EACEA.







# Računalniška pismenost in razširjene tehnične spretnosti

V naši hitro razvijajoči se digitalni dobi računalniška pismenost in tehnično znanje nista le neobvezna, temveč sta ključnega pomena za orientacijo in uspeh v poklicnem svetu. Ta modul je bil skrbno zasnovan tako, da zagotavlja celovito razumevanje osnovnih in naprednih računalniških spretnosti, skupaj s posebno programsko opremo in orodji, potrebnimi na današnjih delovnih mestih.





# Računalniška pismenost: Sprejemanje digitalnega sveta

Živimo v vse bolj digitalnem svetu. Zato računalniška pismenost ni več neobvezna spretnost, temveč temeljna potreba. V tem članku raziskujemo pomen računalniške pismenosti na delovnem mestu ter predstavljamo osnovna in napredna znanja, ki jih boste potrebovali za uspeh.





# Razumevanje računalniške pismenosti

Računalniška pismenost je sposobnost učinkovite uporabe računalnikov in z njimi povezane tehnologije. To vključuje razumevanje operacijskih sistemov, aplikacij in internetnih funkcij.





# Pomen računalniške pismenosti na delovnem mestu

Na sodobnem delovnem mestu skoraj vsako delo zahteva določeno raven računalniškega znanja. Računalniška pismenost pomaga pri številnih vidikih dela, od komunikacije in raziskovanja do upravljanja podatkov in ustvarjanja dokumentov. Poleg tega lahko izboljša vašo tržno uspešnost kot kandidata, poveča vašo učinkovitost in vam odpre vrata do več možnosti za zaposlitev.





# Osnovne računalniške spretnosti

Osnovna računalniška znanja vključujejo, vendar niso omejena na:

- 1. Poznavanje operacijskih sistemov** (Windows, macOS, Linux).
- 2. Usposobljenost za pisarniške pakete** (urejevalniki besedil, preglednice, programska oprema za predstavitve).
- 3. Brskanje po internetu in upravljanje e-pošte.**
- 4. Osnovno odpravljanje težav.**





# Napredne računalniške spretnosti

Ko se boste poglobili v računalniški svet, se boste srečali s številnimi naprednimi znanji, kot so:

- 1. Analiza in upravljanje podatkov.**
- 2. Napredne funkcije preglednic.**
- 3. Razvoj programske opreme in aplikacij.**
- 4. Upravljanje omrežja in sistema.**





# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo obravnavali temeljni pomen računalniške pismenosti na delovnem mestu in predstavili spekter znanj od osnovnih do naprednih.



# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Računalniška pismenost danes velja za temeljno potrebo v današnjem digitalnem svetu.

Skoraj vsako delo na sodobnem delovnem mestu zahteva napredna računalniška znanja.

Računalniška pismenost vključuje sposobnost učinkovite uporabe računalnikov, operacijskih sistemov, aplikacij in internetnih funkcij.





# Pravilni odgovori

Računalniška pismenost danes velja za temeljno potrebo v današnjem digitalnem svetu.

**Da, pravilno!** V današnjem vse bolj digitalnem svetu računalniška pismenost ni več neobvezna, temveč je postala temeljna potreba, da se posameznik lahko orientira in uspeva na različnih področjih življenja.

Skoraj vsako delo na sodobnem delovnem mestu zahteva napredna računalniška znanja.

**Napačno!** Čeprav je za mnoga delovna mesta potrebna določena raven računalniškega znanja, pa za vsa delovna mesta ni treba imeti naprednega računalniškega znanja.





# Pravilni odgovori

Računalniška pismenost vključuje sposobnost učinkovite uporabe računalnikov, operacijskih sistemov, aplikacij in internetnih funkcij.

**Da, pravilno!** Računalniška pismenost zajema spretnosti in znanje, ki so potrebni za učinkovito uporabo računalnikov, vključno z operacijskimi sistemi, aplikacijami in internetnimi funkcijami.





# Programska oprema za obdelavo besedil in razpredelnic: Izpopolnjevanja osnovnih pisarniških orodij: Izpopolnjevanja osnovnih pisarniških orodij

Za uspeh na današnjem digitalnem delovnem mestu je ključnega pomena obvladovanje programske opreme za obdelavo besedil in preglednic. Ta orodja vam omogočajo ustvarjanje, urejanje, oblikovanje ter izmenjavo dokumentov in podatkov, s čimer povečujejo produktivnost in učinkovitost.





# Programska oprema za obdelavo besedil

Programska oprema za obdelavo besedil, kot sta Microsoft Word in Google Docs, uporabnikom omogoča ustvarjanje, oblikovanje in urejanje besedilnih dokumentov. Znanje, ki ga boste potrebovali, vključuje:

- 1. Ustvarjanje, shranjevanje in tiskanje dokumentov.**
- 2. Oblikovanje besedila in odstavkov** (poravnava, alineja, zaporedje in številčenje).
- 3. Dodajanje slik, oblik in tabel.**
- 4. Preverjanje pravopisa in slovnice.**
- 5. Spremljajte spremembe in jih komentirajte.**



# Programska oprema za preglednice

Programska oprema za preglednice, kot sta Microsoft Excel in Google Sheets, se uporablja za shranjevanje, urejanje in obdelavo podatkov. Bistvena znanja in spretnosti vključujejo:

- 1. Ustvarjanje, shranjevanje in oblikovanje delovnih listov.**
- 2. Uporaba osnovnih formul in funkcij.**
- 3. Razvrščanje in filtriranje podatkov.**
- 4. Ustvarjanje diagramov in grafov.**
- 5. Uporaba vrtilnih tabel.**





# Predstavitvena programska oprema

Programska oprema za predstavitve, kot sta Microsoft PowerPoint in Google Slides, je ključna za učinkovito podajanje informacij na sestankih ali konferencah. Želeli boste vedeti, kako:

- 1. Ustvarite in oblikujte diapozitive.**
- 2. Dodajanje in urejanje besedila, slik, oblik in grafov.**
- 3. Uporabite prehode in animacije.**
- 4. Vključite večpredstavnost, kot so zvočne in video datoteke.**
- 5. Predstavite predstavitev z diaproyekcijo.**





# Kaj ste se naučili na kratko

V tem razdelku smo obravnavali osnovna programska orodja za obdelavo besedil, preglednic in predstavitev. Ta so temeljna za vsakodnevna opravila na delovnem mestu, saj vam omogočajo ustvarjanje dokumentov, upravljanje podatkov in pripravo prepričljivih predstavitev.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Programska oprema za obdelavo besedil uporabnikom omogoča ustvarjanje, oblikovanje in urejanje besedilnih dokumentov.

Programska oprema za preglednice se uporablja predvsem za ustvarjanje in predstavitev predstavitev.

Programska oprema za predstavitve se uporablja za ustvarjanje, oblikovanje in urejanje besedilnih dokumentov.

Programska oprema za preglednice uporabnikom omogoča uporabo osnovnih formul in funkcij, razvrščanje in filtriranje podatkov ter ustvarjanje preglednic in grafov.





# Pravilni odgovori

Programska oprema za obdelavo besedil uporabnikom omogoča ustvarjanje, oblikovanje in urejanje besedilnih dokumentov.

**Da, pravilno!** Programska oprema za obdelavo besedil, kot sta Microsoft Word in Google Docs, uporabnikom omogoča ustvarjanje, oblikovanje in urejanje besedilnih dokumentov.

Programska oprema za preglednice se uporablja predvsem za ustvarjanje in predstavitev predstavitev.

**Napačno!** Programska oprema za preglednice, kot sta Microsoft Excel in Google Sheets, se uporablja za shranjevanje, urejanje in obdelavo podatkov.





# Pravilni odgovori

Programska oprema za predstavitve se uporablja za ustvarjanje, oblikovanje in urejanje besedilnih dokumentov.

**Napačno!** Predstavitvena programska oprema, kot sta Microsoft PowerPoint in Google Slides, je posebej zasnovana za učinkovito podajanje informacij na sestankih ali konferencah.

**Da, pravilno!** Programska oprema za preglednice omogoča uporabo formul in funkcij, razvrščanje in filtriranje podatkov ter ustvarjanje preglednic in grafov.



# Analiza in vizualizacija podatkov: Interpretacija jezika podatkov

Podatki so novi jezik digitalne dobe. Znanje analize in vizualizacije podatkov je ključna veščina, ki vam omogoča odkrivanje vpogledov, spodbujanje odločanja in sporočanje zapletenih informacij na dostopen način.





# Razumevanje analize in vizualizacije podatkov

Analiza podatkov vključuje pregledovanje, čiščenje, preoblikovanje in modeliranje podatkov za odkrivanje koristnih informacij, oblikovanje zaključkov in podporo odločanju. Vizualizacija podatkov pa je grafična predstavitev podatkov, ki omogoča, da so kompleksni podatki bolj razumljivi in uporabni.





# Programska oprema za analizo podatkov in programski jeziki

Na voljo so različna programska oprema za analizo podatkov in programski jeziki.

1. **\*R\*** je programski jezik za statistično računanje in grafiko, idealen za manipulacijo s podatki, statistično modeliranje in grafiko.
2. **\*Python\*** je splošni programski jezik, ki se zaradi svoje berljivosti in širokega nabora knjižnic za analizo podatkov pogosto uporablja v znanosti o podatkih.
3. **\*SAS\*** je programski paket, ki se uporablja za napredno analitiko, poslovno obveščanje in upravljanje podatkov.



# Orodja za vizualizacijo podatkov

Orodja za vizualizacijo podatkov pomagajo osmisliti velike količine podatkov, prepoznati vzorce in učinkovito posredovati spoznanja.

1. **\*Tableau\*** je zmogljivo orodje za ustvarjanje interaktivnih vizualizacij podatkov.
2. **\*Power BI\*** je Microsoftovo orodje za poslovno analitiko, ki ponuja interaktivne vizualizacije s samopostrežnimi zmogljivostmi poslovne inteligence.
3. **\*Looker\*** je aplikacija za odkrivanje podatkov, ki podatkovnim ekipam omogoča raziskovanje in deljenje poslovnih vpogledov v realnem času.



# Kaj ste se naučili na kratko

V tem razdelku smo predstavili osnove analize in vizualizacije podatkov. Raziskali smo tudi nekaj priljubljenih programov in programskih jezikov, ki se uporabljajo za te namene.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

R, Python in SAS so primeri programske opreme in programskih jezikov za analizo podatkov.

Tableau je programski jezik, ki se pogosto uporablja za analizo in vizualizacijo podatkov.

Analiza podatkov vključuje pregledovanje, čiščenje, preoblikovanje in modeliranje podatkov za odkrivanje uporabnih informacij.







# Pravilni odgovori

R, Python in SAS so primeri programske opreme in programskih jezikov za analizo podatkov.

**Da, pravilno!** R, Python in SAS so široko uporabljena programska oprema za analizo podatkov in programski jeziki, vsak s svojimi prednostmi in možnostmi uporabe.

**Napačno!** Tableau je zmogljivo orodje za vizualizacijo podatkov in ne programski jezik, ki uporabnikom omogoča ustvarjanje interaktivnih vizualizacij.





# Pravilni odgovori

Analiza podatkov vključuje pregledovanje, čiščenje, preoblikovanje in modeliranje podatkov za odkrivanje uporabnih informacij.

**Da, pravilno!** Analiza podatkov vključuje različne postopke, vključno s pregledovanjem, čiščenjem, preoblikovanjem in modeliranjem podatkov, da bi odkrili dragocene vpoglede.



# Orodja za upravljanje projektov in sodelovanje: Povečanje produktivnosti in timskega dela

Način dela se spreminja in zaradi večjega števila skupin, ki delajo na daljavo ali po prilagodljivem urniku, so orodja za upravljanje projektov in sodelovanje postala nujna. Ta orodja nam ne pomagajo le pri upravljanju nalog, temveč tudi poenostavljajo komunikacijo in sodelovanje znotraj ekip.



# Programska oprema za upravljanje projektov

Programska oprema za upravljanje projektov vam pomaga učinkovito upravljati projekte, slediti nalogam in usklajevati prizadevanja ekipe. Priljubljene možnosti vključujejo:

- 1. \*Asana:\*** Ta platforma pomaga ekipam organizirati in upravljati naloge in projekte. Ponuja funkcije, kot so sezname opravil, sledenje času in orodja za sodelovanje.
- 2. \*Trello:\*** Trello uporablja sistem, ki temelji na karticah, za organizacijo in določanje prednostnih nalog projektov. Je prilagodljiv, enostaven za uporabo in odličen za upravljanje enostavnejših ali osebnih projektov.
- 3. \*Jira:\*** Jira, zasnovana za agilne ekipe, ponuja zmogljiva orodja za sledenje težavam, dodeljevanje dela in upravljanje napredka projekta.





# Orodja za sodelovanje in komunikacijo

Orodja za sodelovanje in komunikacijo pomagajo ekipam, da se povežejo in sodelujejo v realnem času, ne glede na lokacijo. Ključna orodja vključujejo:

1. **\*Slack:\*** Komunikacijska platforma, ki omogoča takojšnje sporočanje, deljenje datotek in integracijo z drugimi orodji za produktivnost.
2. **\*Microsoft Teams:\*** Program Teams, ki je del paketa Office 365, omogoča klepete, video sestanke in izmenjavo datotek v organizaciji.
3. **\*Zoom:\*** Zoom je predvsem orodje za videokonference, omogoča pa tudi skupno rabo zaslona, anotacije v realnem času in sobe za odmor.





# Kaj ste se naučili na kratko

V tej temi smo preučili bistvena orodja za upravljanje projektov in sodelovanje, ki lahko poenostavijo vaše delovne procese, izboljšajo sodelovanje v skupini in izboljšajo produktivnost.



# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Asana, Trello in Jira so primeri orodij za sodelovanje in komunikacijo.

Zoom je predvsem orodje za sodelovanje pri dokumentih, ki omogoča anotacije v realnem času in sobe za odmor.

Programska oprema za upravljanje projektov pomaga ekipam organizirati in upravljati naloge, spremljati napredek in usklajevati prizadevanja.





# Pravilni odgovori

Asana, Trello in Jira so primeri orodij za sodelovanje in komunikacijo.

**Napačno!** Asana in Trello sta programska oprema za vodenje projektov, medtem ko je Jira orodje za vodenje projektov, zasnovano za agilne ekipe.

Zoom je predvsem orodje za sodelovanje pri dokumentih, ki omogoča anotacije v realnem času in sobe za odmor.

**Napačno!** Zoom je predvsem orodje za videokonference, ki omogoča videokonference, souporabo zaslona in sobe za odmor, vendar ni osredotočeno na sodelovanje pri dokumentih.







# Pravilni odgovori

Programska oprema za upravljanje projektov pomaga ekipam organizirati in upravljati naloge, spremljati napredek in usklajevati prizadevanja.

**Da, pravilno!** Programska oprema za upravljanje projektov je zasnovana tako, da pomaga ekipam učinkovito organizirati naloge, spremljati napredek in usklajevati prizadevanja v okviru projektov.





# Programska oprema za upravljanje delovnega mesta: Izboljšanje delovanja objekta in izboljšanje delovnih izkušenj

Ker podjetja rastejo in njihovi pisarniški prostori postajajo vse bolj zapleteni, je programska oprema za upravljanje delovnega mesta postala ključnega pomena za optimizacijo pisarniških prostorov, opreme in storitev. Ta orodja pomagajo podjetjem učinkovito upravljati vire, izboljšati izkušnje zaposlenih in sprejemati odločitve, ki temeljijo na podatkih.





# Razumevanje programske opreme za upravljanje delovnega mesta

Programska oprema za upravljanje delovnega mesta podpira usklajevanje vseh objektov in storitev, ki podpirajo podjetje. To vključuje načrtovanje prostora, vzdrževanje infrastrukture, upravljanje nepremičninskega portfelja in drugo.





# Ključna programska oprema za upravljanje delovnega mesta

Tukaj je nekaj pomembnih možnosti programske opreme, ki se uporablja za upravljanje delovnega mesta:

- 1. \*Integrirani sistemi za upravljanje delovnih mest (IWMS):\*** Uporabljajo se za upravljanje portfeljev stavb, objektov in infrastrukture ter nepremičninskih dejavnosti. Sistemi IWMS vam lahko pomagajo pri načrtovanju uporabe prostorov, upravljanju nalog vzdrževanja objektov in nadzoru nepremičninskih sredstev.
- 2. \*Smart Space:\*** To je digitalna platforma, ki pomaga upravljati prilagodljive delovne prostore, sejne sobe in nepremičnine. Zagotavlja podatke v realnem času o uporabi, zasedenosti in virih prostora.
- 3. \*Workspace ONE:\*** Platforma za digitalni delovni prostor podjetja VMware Workspace ONE združuje upravljanje naprav, dostavo aplikacij in upravljanje identitet. Podjetjem pomaga pri upravljanju in varovanju računalniških virov končnih uporabnikov.



# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo si ogledali programsko opremo za upravljanje delovnega mesta in njen pomen pri upravljanju prostorov in izboljšanju delovne izkušnje. Raziskali smo tudi nekaj priljubljenih možnosti programske opreme.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Programska oprema za upravljanje delovnih mest podjetjem pomaga optimizirati pisarniške prostore, učinkovito upravljati vire in sprejemati odločitve, ki temeljijo na podatkih.

Smart Space je digitalna platforma, ki v realnem času zagotavlja podatke o izkoriščenosti, zasedenosti in virih v prilagodljivih delovnih prostorih in sejnih sobah.

Programska oprema za upravljanje delovnega mesta se uporablja predvsem za izboljšanje izkušenj zaposlenih ter podporo usklajevanju objektov in storitev.





# Pravilni odgovori

Programska oprema za upravljanje delovnih mest podjetjem pomaga optimizirati pisarniške prostore, učinkovito upravljati vire in sprejemati odločitve, ki temeljijo na podatkih.

**Da, pravilno!** Programska oprema za upravljanje delovnih mest je zasnovana tako, da podjetjem pomaga optimizirati pisarniške prostore, učinkovito upravljati vire, kot so prostori in infrastruktura, ter sprejemati utemeljene odločitve na podlagi podatkov.

Smart Space je digitalna platforma, ki v realnem času zagotavlja podatke o izkoriščenosti, zasedenosti in virih v prilagodljivih delovnih prostorih in sejnih sobah.

**Da, pravilno!** Smart Space je digitalna platforma za upravljanje prilagodljivih delovnih prostorov, sejnih sob in nepremičnin. Zagotavlja podatke v realnem času o izkoriščenosti prostora, zasedenosti in razpoložljivosti virov.





# Pravilni odgovori

Programska oprema za upravljanje delovnega mesta se uporablja predvsem za izboljšanje izkušenj zaposlenih ter podporo usklajevanju objektov in storitev.

**Da, pravilno!** Programska oprema za upravljanje delovnih mest ima ključno vlogo pri izboljšanju izkušenj zaposlenih z racionalizacijo delovanja objekta ter podporo usklajevanju različnih objektov in storitev, ki prispevajo k nemotenemu delovanju delovnega mesta.







# Orodja za poslovno obveščanje in analitiko: Razbremenitev moči podatkov: orodja za analitiko in analitiko

Podatki so v središču odločanja na sodobnem delovnem mestu. Orodja za poslovno obveščanje (BI) in analitiko nam omogočajo zbiranje, analiziranje in vizualizacijo podatkov za zagotavljanje vpogleda, prepoznavanje trendov in podporo odločitvam, ki temeljijo na podatkih in so povezane z inovacijami na delovnem mestu.





# Razvozlavanje orodij za poslovno obveščanje in analitiko

Orodja za poslovno obveščanje in analitiko pretvarjajo surove podatke v smiselne in uporabne vpoglede. Uporabljajo se za spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti, vizualizacijo podatkov, izdelavo poročil in pomoč pri odločanju.





# Pomembna orodja za poslovno obveščanje in analitiko

Tukaj je nekaj pogosto uporabljenih orodij na področju poslovne inteligence in analitike:

1. **\*Tableau:\*** To orodje uporabnikom omogoča ustvarjanje in deljenje interaktivnih vizualizacij in nadzornih plošč. Je uporabniku prijazno in ne zahteva močnega znanja programiranja.
2. **\*Power BI:\*** Microsoftov **Power BI** zagotavlja interaktivne vizualizacije z dovolj preprostim vmesnikom, da lahko končni uporabniki sami ustvarjajo poročila in nadzorne plošče.
3. **\*Looker:\*** Looker je orodje za raziskovanje podatkov, ki omogoča enostavno ustvarjanje, raziskovanje in deljenje poslovne analitike v realnem času.





# Kaj ste se naučili na kratko

V tem poglavju smo raziskali pomen orodij za poslovno obveščanje in analitiko pri sprejemanju odločitev na podlagi podatkov. Predstavili smo tudi ključna orodja, kot so Tableau, Power BI in Looker, ki jih lahko uporabite v svojem delovnem okolju.



# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Orodja za poslovno obveščanje in analitiko spreminjajo surove podatke v smiselne vpoglede, pomagajo pri sprejemanju odločitev in podpirajo spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI).

Looker je pogosto uporabljeno orodje na področju poslovnih informacij in analitike, znano po ustvarjanju in izmenjavi interaktivnih vizualizacij in nadzornih plošč.

Orodja za poslovno obveščanje in analitiko se osredotočajo predvsem na zbiranje in shranjevanje podatkov, ne pa na njihovo analizo in vizualizacijo.





# Pravilni odgovori

Orodja za poslovno obveščanje in analitiko spreminjajo surove podatke v smiselne vpoglede, pomagajo pri sprejemanju odločitev in podpirajo spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI).

**Da, pravilno!** Orodja za poslovno obveščanje in analitiko so zasnovana tako, da surove podatke pretvorijo v smiselne vpoglede, pomagajo pri sprejemanju informiranih odločitev in olajšajo spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI).

Looker je pogosto uporabljeno orodje na področju poslovnih informacij in analitike, znano po ustvarjanju in izmenjavi interaktivnih vizualizacij in nadzornih plošč.

**Napačno!** Looker je orodje za raziskovanje podatkov, ki poenostavlja ustvarjanje, raziskovanje in izmenjavo poslovne analitike v realnem času. Power BI pa je Microsoftovo orodje, ki zagotavlja interaktivne vizualizacije in končnim uporabnikom omogoča ustvarjanje lastnih poročil in nadzornih plošč.





# Pravilni odgovori

Orodja za poslovno obveščanje in analitiko se osredotočajo predvsem na zbiranje in shranjevanje podatkov, ne pa na njihovo analizo in vizualizacijo.

**Napačno!** Orodja za poslovno obveščanje in analitiko so posebej zasnovana za zbiranje, analizo in vizualizacijo podatkov. Čeprav lahko vključujejo shranjevanje podatkov, je njihov glavni namen pridobivanje vpogledov, prepoznavanje trendov in zagotavljanje podatkovno podprtih odločitev.





## Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje. Da bi bilo učenje trajno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje uporabite v vsakdanjem (delovnem) življenju.

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kateri bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli nekaj strateške pomoči za to. Oglejte si jo!







## Računalniška pismenost in razširjena tehnična znanja - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

**Ime:**

**Datum:**

<i>Kaj sem se naučil</i>	<i>Kje uporabljam novo pridobljeno znanje</i>	<i>Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)</i>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj nemogoče, postaja vse bolj "naravno" in pozabimo proslaviti svoj uspeh.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali spremljati napredek in praznovati dosežke, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!





## Povratne informacije - spremljajte svoj napredek

**Ime:**

**Datum:**

*Tu sem uporabil novo pridobljeno  
znanje*

*To sem naredil*

*To je rezultat in kaj sem se naučil iz  
te izkušnje*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Čestitamo!

Pravkar ste končali modul številka 3 o računalniški pismenosti in razširjenih tehničnih spretnostih.

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

modul št. 4 o tem kako biti na tekočem z razpoložljivimi inovacijami na delovnem mestu



Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



# Modul št. 4

## Kako biti na tekočem z razpoložljivimi inovacijami na delovnem mestu

Avtor: Tjaša Kopusar - Savinjsko-šaleška gospodarska zbornica

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



Co-funded by  
the European Union



# Indeks

- Uvajanje inovacij na delovnem mestu
- Kje slediti trendom?
- Kako prepoznati priložnost za izboljšave
- Kako pripraviti strategijo za izvajanje novosti
- Pomen sodelovanja in izmenjave dobrih praks
- Kako zagotoviti, da bo izvedba uspešna



# Kako biti na tekočem z razpoložljivimi inovacijami na delovnem mestu

Za strokovnjake, ki želijo ostati konkurenčni in izboljšati svoje znanje, je ključnega pomena, da so na tekočem z razpoložljivimi inovacijami na delovnem mestu.

Produktivnost je v poslu najpomembnejša. Raziskave kažejo, da so **srečni ljudje veliko bolj zanesljivi in produktivni.**







**Ustvarjalnost** in ustvarjanje idej nista mogoča ali pa sta vsaj močno ovirana, če ne znamo aktivno prisluhnuti sogovorniku in njegovim idejam.



**Pri upravljanju sprememb** gre tudi za obvladovanje odpora in interakcije z ljudmi, ki morda ne bodo vedno zadovoljni z vsemi spremembami.

To ni mogoče brez aktivnega poslušanja in smiselnih, konstruktivnih povratnih informacij.





# Kje lahko sledite trendom



- Ostanite konkurenčni, povečajte produktivnost in se prilagodite spreminjajoči se dinamiki trga.
- Ključni izzivi: Hitri tehnološki napredek in spreminjajoče se zahteve strank.

**Strategije za ohranjanje napredka:** Stalno učenje, sodelovanje in medfunkcijske skupine, uporaba tehnologije, tržne raziskave in povratne informacije strank, mreženje in industrijski dogodki.



## Primer, kje najti in spremljati trende



- Spletne učne platforme: Udemy, Coursera, LinkedIn Learning.
- Inovacijski laboratoriji in inkubatorji: Spodbujajo eksperimentiranje in ustvarjanje idej.
- Programska oprema za upravljanje inovacij: IdeaScale, Spigit, JIRA.
- Orodja za sodelovanje in komunikacijo: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace.
- Tehnološke raziskave in novice: Spremljajte tehnološko usmerjene publikacije, spletna mesta in bloge.
- Profesionalna omrežja: Pridružite se panožnim združenjem in spletnim skupnostim.

**Opomba:** To so le splošne smernice in predlogi. Konkretna orodja in viri za inovacije na delovnem mestu se lahko razlikujejo glede na panogo, organizacijske cilje in razpoložljive vire.



# Kaj ste se naučili na kratko

Inovacije na delovnem mestu so bistvenega pomena za ohranjanje konkurenčnosti in prilagajanje spremembam na trgu.

Uporaba orodij in virov, kot so spletne učne platforme, inovacijski laboratoriji in orodja za sodelovanje, lahko posameznikom in organizacijam pomaga pri njihovem prizadevanju za inovacije na delovnem mestu.

Strategije, kot so nenehno učenje, sodelovanje in uporaba novih tehnologij, so ključnega pomena za sledenje inovacijam na delovnem mestu.





# Preverite svoje znanje

## V koraku z inovacijami

Prav ali narobe?

Inovacije na delovnem mestu pomagajo organizacijam, da ostanejo konkurenčne in se prilagajajo spreminjajoči se dinamiki trga.

Tržne raziskave in povratne informacije strank nimajo nobene vloge pri prepoznavanju novih trendov za inovacije na delovnem mestu.

Orodja za sodelovanje in komunikacijo, kot so Slack, Microsoft Teams in Google Workspace, nimajo nobene vloge pri inovacijah na delovnem mestu.





# Pravilni odgovori

## V koraku z inovacijami

Inovacije na delovnem mestu pomagajo organizacijam, da ostanejo konkurenčne in se prilagajajo spreminjajoči se dinamiki trga.

**Da, pravilno.**

Tržne raziskave in povratne informacije strank nimajo nobene vloge pri prepoznavanju novih trendov za inovacije na delovnem mestu.

**Ne, to ni pravilno.** Tržne raziskave in povratne informacije strank imajo veliko vlogo pri prepoznavanju novih trendov za inovacije na delovnem mestu.

Orodja za sodelovanje in komunikacijo, kot so Slack, Microsoft Teams in Google Workspace, nimajo nobene vloge pri inovacijah na delovnem mestu.

**Ne, to ni pravilno.** Orodja za sodelovanje in komunikacijo, kot so Slack, Microsoft Teams in Google Workspace, so priporočljiva pri inovacijah na delovnem mestu.





# Kako prepoznati priložnost za izboljšave



Prepoznavanje priložnosti za izboljšave je za organizacije ključnega pomena za povečanje učinkovitosti, produktivnosti in splošne uspešnosti.

Razpravljajte o tehnikah za prepoznavanje področij, ki bi jim lahko koristile inovacije, kot so izvajanje rednih revizij, analiziranje kazalnikov uspešnosti ter pridobivanje povratnih informacij od zaposlenih in strank.

- Navedite primere organizacij, ki so prepoznale in izkoristile priložnosti za izboljšave.



- **Strategije za prepoznavanje možnosti za izboljšanje**

1. **Kultura stalnih izboljšav:** Spodbujajte kulturo, ki vse zaposlene spodbuja k proaktivnemu prepoznavanju priložnosti za izboljšave in nagrajevanju inovativnih idej.

2. **Medfunkcijske skupine in sodelovanje:** Oblikovanje medfunkcijskih skupin za sodelovanje in ocenjevanje procesov z različnih vidikov, kar omogoča prepoznavanje priložnosti za izboljšave.

3. **Zunanje strokovno znanje:** Poiščite zunanje strokovno znanje prek svetovalcev, strokovnjakov iz panoge ali partnerstev, da pridobite nove poglede in prepoznate priložnosti za izboljšave.

4. **Redni pregledi in ocene:** Izvajajte redne preglede in ocene organizacijskih procesov, sistemov in uspešnosti, da ugotovite priložnosti za izboljšave in jih razvrstite po pomembnosti.







- **Ključni kazalniki možnosti za izboljšanje**

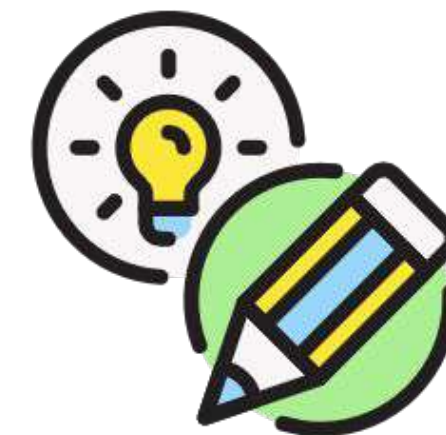
1. **Povratne informacije in pritožbe zaposlenih:** Vključite povratne informacije, pritožbe in predloge zaposlenih, saj lahko razkrijejo področja, na katerih so potrebne izboljšave.

2. **Ozka grla procesa:** Ugotovite ozka grla ali neučinkovitosti v obstoječih procesih, ki ovirajo potek dela in produktivnost.

3. **Predlogi zaposlenih:** Spodbujajte zaposlene, da delijo svoje ideje in predloge za izboljšave, saj so pogosto v prvih vrstah in lahko zagotovijo dragocen vpogled.

4. **Trendi v panogi in primerjalna analiza:** Spremljajte trende v panogi in se primerjajte s konkurenti, da ugotovite, na katerih področjih je mogoče doseči izboljšave.

5. **Analiza podatkov:** Analizirajte ustrezne podatke, kot so kazalniki uspešnosti, ocene zadovoljstva strank in povratne informacije zaposlenih, da ugotovite vzorce in področja za izboljšave.





# Kaj ste se naučili na kratko

Spodbujajte kulturo povratnih informacij in odprte komunikacije ter aktivno iščite prispevke in ideje zaposlenih na vseh ravneh podjetja.

Zavzemajte se za nenehno učenje in proaktivno preizkušajte obstoječe procese in norme ter tako odkrivajte priložnosti za izboljšave.

Nenehno analiziranje podatkov in metrik za prepoznavanje vzorcev, trendov in področij, na katerih je mogoče uvesti izboljšave.



# Preverite svoje znanje

## Kako prepoznati priložnost za izboljšave

Prav ali narobe?

Prepoznavanje priložnosti za izboljšave je univerzalen pristop, ki velja za vse panoge.

Predlogi zaposlenih so pomembni za prepoznavanje priložnosti za izboljšave.

Prepoznavanje priložnosti za izboljšave pogosto vključuje analizo podatkov in metrik, da bi prepoznali vzorce in področja za izboljšave.

Prepoznavanje priložnosti za izboljšanje je enkratni proces, ki ne zahteva stalnega ocenjevanja.



# Preverite svoje znanje

## Kako prepoznati priložnost za izboljšave

Prepoznavanje priložnosti za izboljšave je univerzalen pristop, ki velja za vse panoge.

**Ne, to ni pravilno.** Vsaka panoga in delovno mesto imata svoje potrebe in zahteve, zato morate poznati podjetje in njegove vrednote.

Predlogi zaposlenih so pomembni za prepoznavanje priložnosti za izboljšave.

**Ne, to ni pravilno.** Predlogi zaposlenih so pomembni za prepoznavanje priložnosti za izboljšave.

Prepoznavanje priložnosti za izboljšave pogosto vključuje analizo podatkov in metrik, da bi prepoznali vzorce in področja za izboljšave.

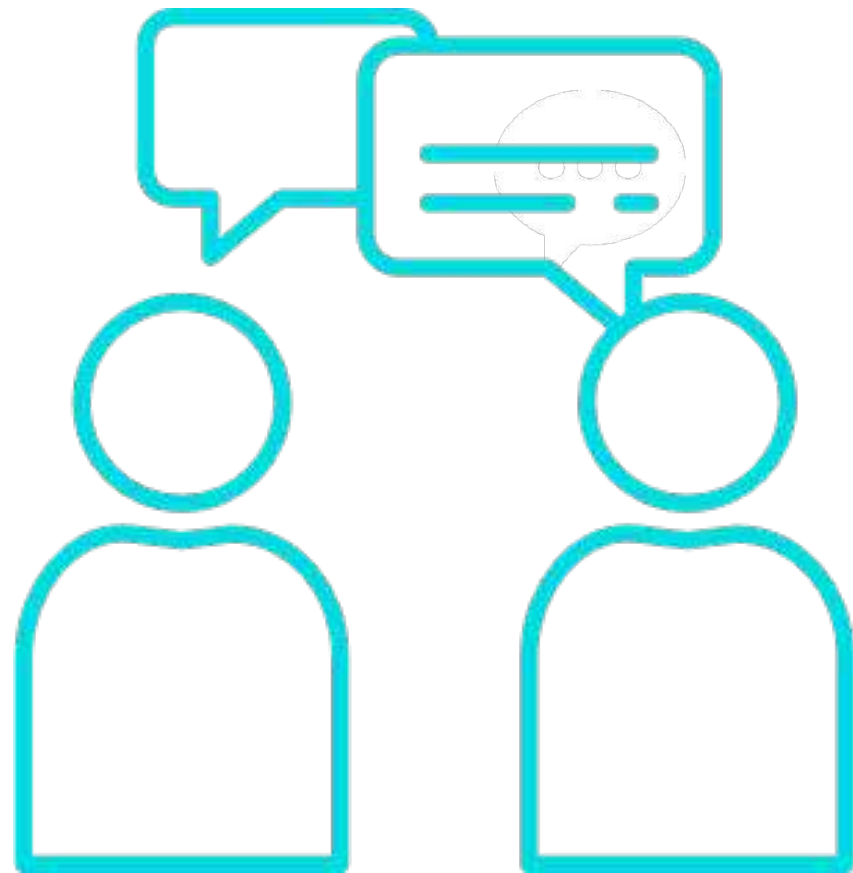
**Da, pravilno.**

Prepoznavanje priložnosti za izboljšanje je enkratni proces, ki ne zahteva stalnega ocenjevanja.

**Ne, to ni pravilno!** Govorimo o postopkih nenehnega izboljševanja. To ni enkratna naloga.



# Kako pripraviti strategijo za uvedbo novosti

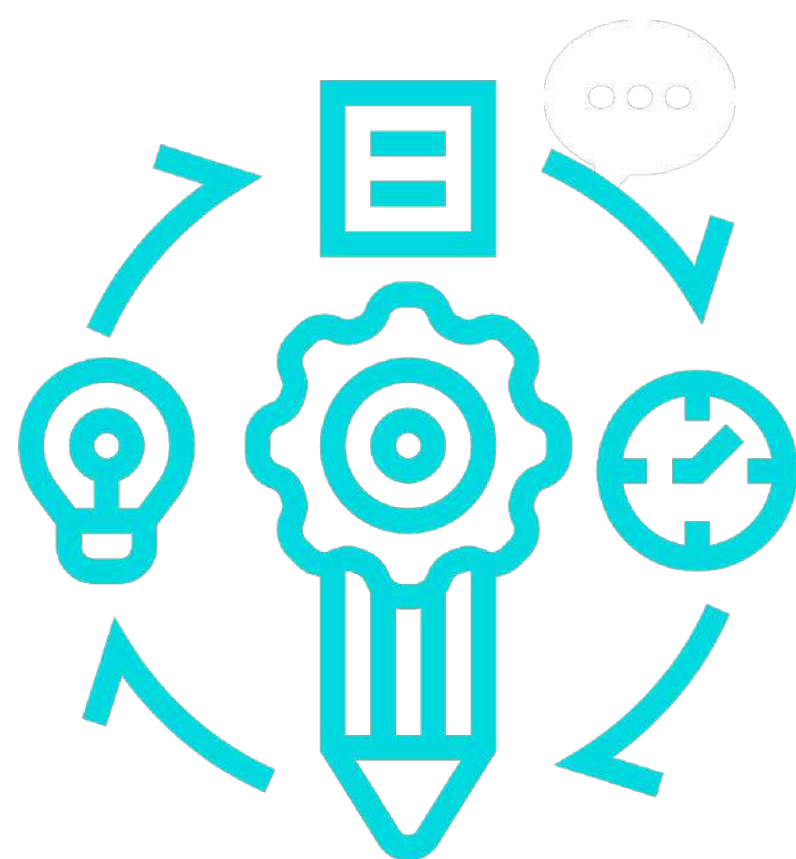


Razpravljajte o korakih pri pripravi strategije za izvajanje inovacij na delovnem mestu.

Udeležence usmerite, kako izvesti oceno izvedljivosti, opredeliti cilje, določiti cilje SMART, dodeliti sredstva in oblikovati časovni raspored izvajanja.



1. **Ocenite pripravljenost podjetja:** Ocenite zmogljivosti, vire in kulturo našega podjetja, da ugotovite, ali je pripravljeno sprejeti novost.
2. **Opredelite jasne cilje:** Jasno opredelite cilje in pričakovane rezultate izvajanja novosti v našem posebnem organizacijskem kontekstu.



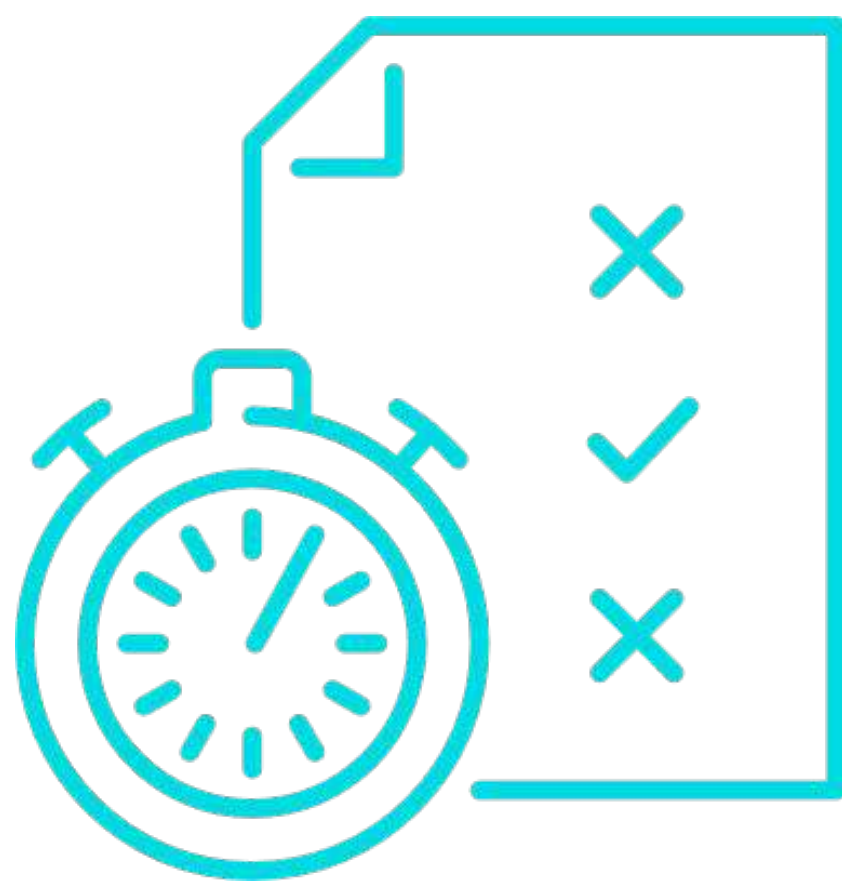
3. **Izvedite raziskavo na delovnem mestu:** Raziskava delovnega mesta: sistematičen pristop k zbiranju ustreznih informacij in spoznanj o različnih vidikih delovnega mesta, vključno z njegovimi procesi, politikami, zadovoljstvom zaposlenih in splošno uspešnostjo.
4. **Pripravite akcijski načrt:** Ustvarite podroben akcijski načrt, v katerem so opisani konkretni koraki, časovni okvir, odgovorne osebe in potrebni viri za uvedbo novosti v našem podjetju.





5. **Učinkovito komuniciranje:** Vzpostavite jasne in pregledne komunikacijske kanale za razširjanje informacij o namenu, koristih in napredku novosti po vsej organizaciji.

6. **Usposabljanje in razvoj:** Zagotovite programe usposabljanja in razvoja, s katerimi bomo zaposlene opremili s potrebnimi veščinami in znanjem za učinkovito sprejemanje in izkoriščanje novosti.



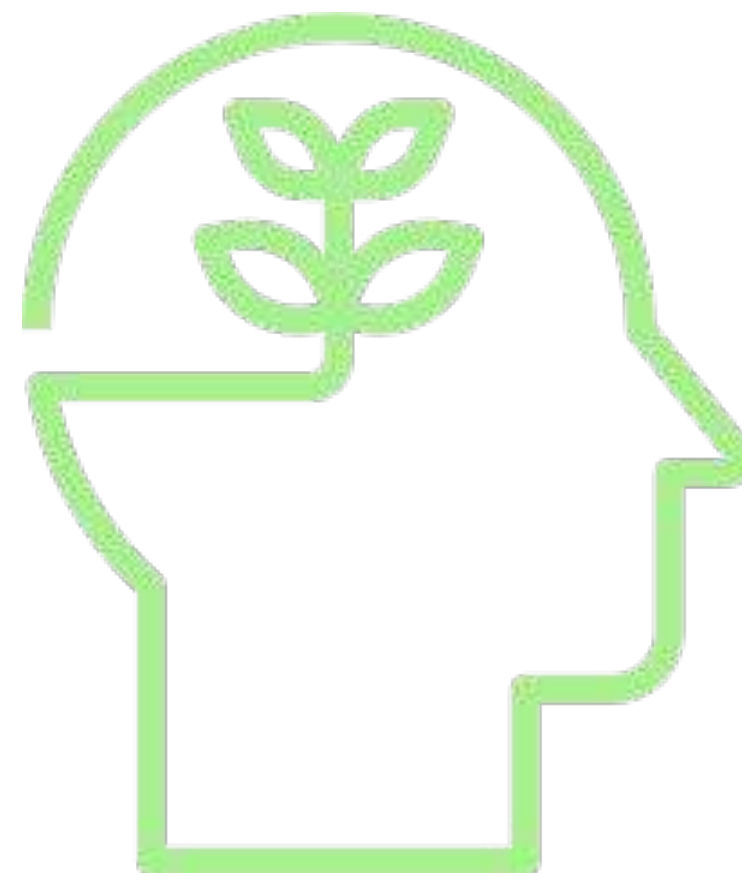
7. **Pilotno testiranje in postopno izvajanje:** Razmislite o poskusnem uvajanju novosti na določenem oddelku ali področju v podjetju, da bi zbrali povratne informacije, ugotovili izzive in izvedli potrebne prilagoditve pred celovito uvedbo.

8. **Spremljanje in vrednotenje:** Vzpostavite mehanizme spremljanja in vrednotenja za spremljanje napredka, merjenje učinka novosti in sprejemanje na podatkih temelječih odločitev za nenehno izboljševanje.



9. **Upravljanje sprememb:** Izvajanje praks upravljanja sprememb za odpravljanje morebitnega odpora, spodbujanje zavzetosti zaposlenih in ustvarjanje pozitivnega okolja za sprejemanje novosti.

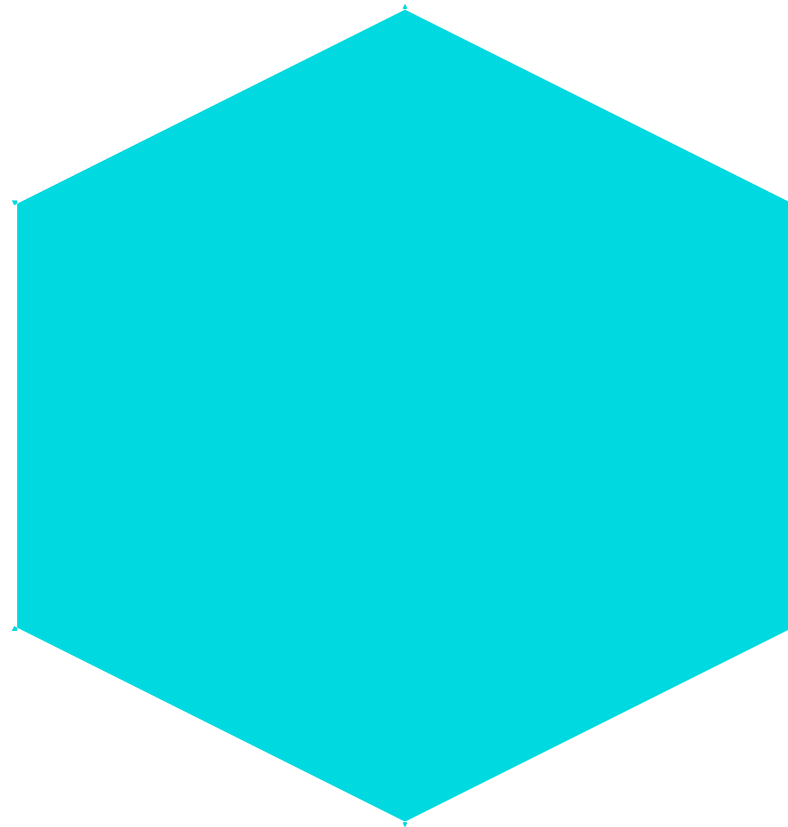
10. **Nenehno učenje in prilagajanje:** Spodbujajte kulturo nenehnega učenja, inovativnosti in prilagodljivosti, da bi spodbudili nenehno izboljševanje in optimizacijo izvajanja novosti v našem podjetju.







# Kaj ste se naučili na kratko



Učinkovite strategije vključujejo pregledno komunikacijo, usposabljanje zaposlenih ter ponavljajoče se izboljšave s pilotnim testiranjem in nenehnim učenjem.

Ključni koraki vključujejo oceno pripravljenosti podjetja, opredelitev jasnih ciljev in zagotovitev podpore zainteresiranih strani.





# Preverite svoje znanje

## Strategije za izvajanje inovacij

Prav ali narobe?

Za uvedbo novosti ni potrebno, da bi jo uskladili s splošnimi cilji in nalogami organizacije.

Postavitev ciljev SMART je bistvenega pomena za opredelitev jasnih ciljev in zagotovitev učinkovitega izvajanja.

Oblikovanje časovnega načrta za izvajanje pomaga zagotoviti, da se novost uvede pravočasno.





## Strategije za izvajanje inovacij

# Pravilni odgovori

Za uvedbo novosti ni potrebno, da bi jo uskladili s splošnimi cilji in nalogami organizacije.

**Ne, to ni pravilno.** Usklajenost s cilji organizacije je ključnega pomena za zagotovitev, da novost prispeva k splošni strateški usmeritvi.

Postavitev ciljev SMART je bistvenega pomena za opredelitev jasnih ciljev in zagotovitev učinkovitega izvajanja.

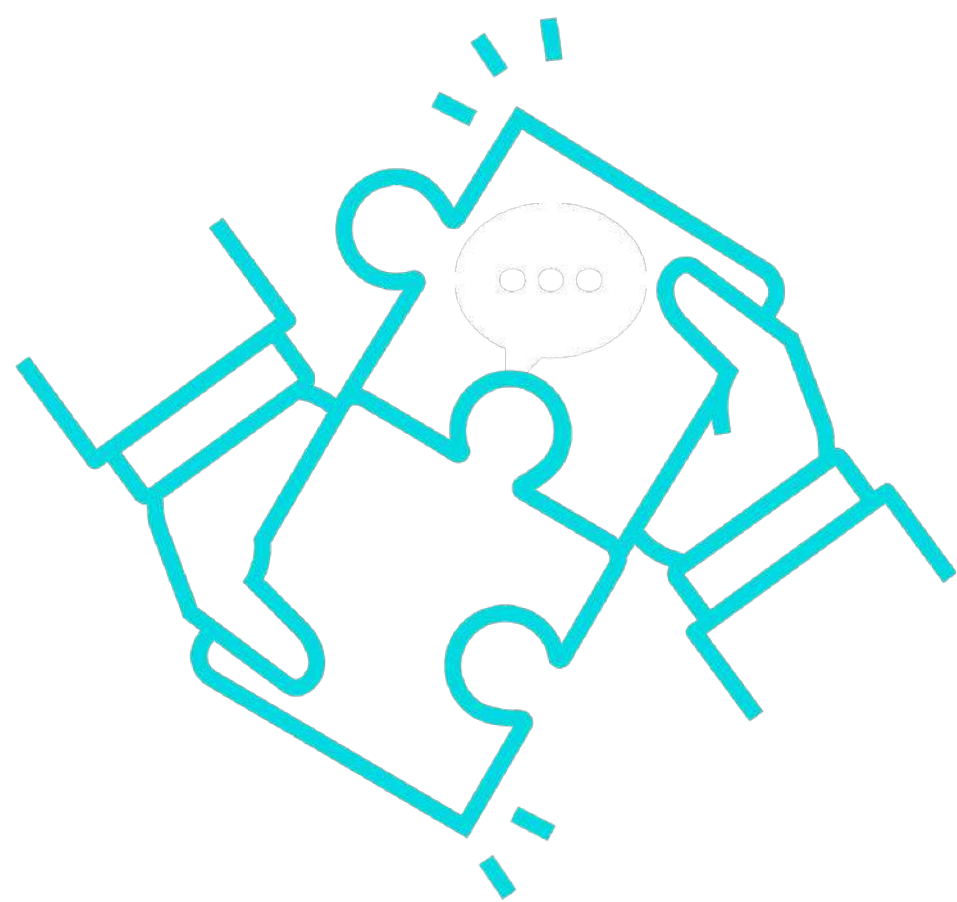
**Da, pravilno!**

Oblikovanje časovnega načrta za izvajanje pomaga zagotoviti, da se novost uvede pravočasno.

**Da, pravilno!**



# Pomen sodelovanja in izmenjave dobrih praks



Sodelovanje med zaposlenimi **spodbuja kulturo inovacij**, saj omogoča izmenjavo idej, različnih pogledov in skupno reševanje težav.

## **Prednosti izmenjave dobrih praks:**

- Prenos znanja: Izmenjava dobrih praks omogoča prenos dragocenega znanja in strokovnega znanja po celotni organizaciji ter spodbuja učenje in rast.

**Učinkovitost in uspešnost:** Z izmenjavo uspešnih praks lahko ekipe uporabijo preverjene metode, orodja in strategije za izboljšanje učinkovitosti, povečanje produktivnosti in doseganje boljših rezultatov.



1. **Spodbujanje odprte komunikacije:** Spodbujajte okolje, ki spodbuja odprto komunikacijo in zaposlene spodbuja k izmenjavi idej, izkušenj in uspešnih praks.
2. **Vzpostavitev platform za izmenjavo znanja:** Izvedba digitalnih platform ali sistemov, ki omogočajo izmenjavo dobrih praks, pridobljenih izkušenj in najboljših pristopov v svojem razredu med skupinami in oddelki.



3. **Priznanja in nagrade:** Prepoznajte in nagradite zaposlene, ki dejavno prispevajo k sodelovanju in izmenjavi dobrih praks ter spodbujajo druge, da jim sledijo.
4. **Medfunkcijsko sodelovanje:** Spodbujajte medfunkcijsko sodelovanje in povezovanje ekip, da bi olajšali izmenjavo idej, izkušenj in dobrih praks na različnih področjih podjetja.

5. **Pobude za učenje in razvoj:** Zagotovite priložnosti za učenje in razvoj, kot so delavnice, usposabljanja ali mentorski programi, da izboljšate sposobnosti sodelovanja in spodbujate izmenjavo dobrih praks.





# Kaj ste se naučili na kratko

Sodelovanje spodbuja inovacije, krepí kulturo skupnega reševanja problemov ter spodbuja izmenjavo različnih idej in pogledov.

Strategije za spodbujanje sodelovanja in izmenjave dobrih praks vključujejo spodbujanje odprte komunikacije, vzpostavitev platform za izmenjavo znanja ter priznavanje in nagrajevanje zaposlenih, ki dejavno prispevajo k prizadevanjem za sodelovanje.

Izmenjava dobrih praks spodbuja prenos znanja, povečuje učinkovitost in uspešnost ter podpira nenehne izboljšave v podjetju.







# Preverite svoje znanje

## Sodelovanje in izmenjava dobrih praks

Prav ali narobe?

Okolje, ki temelji na sodelovanju, spodbuja zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, kar vodi k višji stopnji produktivnosti in zadržanju zaposlenih.

Sodelovanje in izmenjava dobrih praks ne prispevata k zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih.

Izmenjava dobrih praks ustvarja kulturo nenehnega učenja in izboljševanja v organizaciji.



# Pravilni odgovori

## Sodelovanje in izmenjava dobrih praks

Okolje, ki temelji na sodelovanju, spodbuja zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, kar vodi k višji stopnji produktivnosti in zadržanju zaposlenih.

**Da, pravilno.**

Sodelovanje in izmenjava dobrih praks ne prispevata k zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih.

**Ne, ni pravilno.** Sodelovanje in izmenjava dobrih praks prispevata k zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih.

Izmenjava dobrih praks ustvarja kulturo nenehnega učenja in izboljševanja v organizaciji.

**Da, pravilno!**





# Kako zagotoviti uspešno izvajanje



Opreделите jasno vizijo in posebne cilje za izvajanje, da zagotovite usmeritev in uskladite prizadevanja.

## **Učinkovito načrtovanje in razporejanje virov:**

- Pripravite celovit načrt izvajanja, ki vključuje ključne mejnike, časovne roke in dodeljena sredstva.
- Zagotovite ustrezne vire, vključno z osebjem, proračunom in tehnologijo, za podporo procesu izvajanja.
- Vzpostavite učinkovite komunikacijske kanale za obveščanje zainteresiranih strani, obravnavanje pomislekov in praznovanje mejnikov.



## 1. Močno vodenje in upravljanje sprememb:

- Zagotovite močno vodstvo, ki bo usmerjalo izvajanje, dajalo pozitiven zgled in obvladovalo odpor proti spremembam.
- Izvedite strategije za obvladovanje sprememb, ki bodo zaposlenim pomagale pri prehodu, obravnavale njihove pomisleke in spodbujale kulturo sprejemanja.

## 2. Stalno spremljanje in vrednotenje:

- redno spremljajte napredek pri izvajanju glede na zastavljene mejnike in cilje.
- Zbiranje in analiziranje podatkov za oceno učinkovitosti izvajanja in potrebne prilagoditve.

## 3. Usposabljanje in podpora zaposlenim:

- Zagotovite celovite programe usposabljanja, da bodo zaposleni pridobili potrebne spretnosti in znanje za uspešno izvajanje.
- nudenje stalne podpore in virov za reševanje vseh izzivov ali vprašanj, ki se lahko pojavijo med postopkom izvajanja.



# Kaj ste se naučili na kratko

Opreделите jasno vizijo in cilje ter pripravite celovit izvedbeni načrt z dodeljenimi sredstvi.

Zagotavljanje močnega vodenja, izvajanje strategij upravljanja sprememb, spremljanje napredka ter usposabljanje in stalna podpora zaposlenim.

vključevanje zainteresiranih strani, vzpostavitev učinkovitih komunikacijskih kanalov in obravnavanje pomislekov v celotnem procesu izvajanja.





# Preverite svoje znanje

**Kako  
zagotoviti, da  
bo izvedba  
uspešna**

Resnično ali  
napačno?

Strategije za upravljanje sprememb so potrebne le za obsežne implementacije, ne pa tudi za manjše novosti.

Temeljita ocena rezultatov izvajanja pomaga pri ugotavljanju področij uspeha in področij za izboljšave, kar vodi k izboljšanju izvajanja v prihodnosti.

Usposabljanje in podpora zaposlenim nista potrebna, saj se bodo zaposleni sami prilagodili novostim.





# Pravilni odgovori

**Kako zagotoviti,  
da bo izvedba  
uspešna**

Strategije za upravljanje sprememb so potrebne le za obsežne implementacije, ne pa tudi za manjše novosti.

**Ne, to ni pravilno.** Sodelovanje in izmenjava dobrih praks prispevata k zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih.

Temeljita ocena rezultatov izvajanja pomaga pri ugotavljanju področij uspeha in področij za izboljšave, kar vodi k izboljšanju izvajanja v prihodnosti.

**Da, pravilno!**

Usposabljanje in podpora zaposlenim nista potrebna, saj se bodo zaposleni sami prilagodili novostim.

**Ne, to ni pravilno.** Z ustreznim usposabljanjem in podporo zaposlenim v fazi uvajanja se poveča njihovo zaupanje, usposobljenost in sprejemanje novosti, kar pripomore k lažjemu sprejemanju in izvajanju.





**Zaključek:** Za organizacije in strokovnjake, ki si prizadevajo za **nenehne izboljšave in konkurenčno prednost**, je bistvenega pomena, da so na tekočem z novostmi na delovnem mestu. Z uporabo zanesljivih virov, prepoznavanjem priložnosti za izboljšave, pripravo zanesljivih strategij izvajanja, spodbujanjem sodelovanja in uporabo učinkovitih tehnik izvajanja lahko udeleženci ustvarijo uspešno in produktivno delovno okolje. Uporaba načel in strategij, ki jih bodo udeleženci spoznali v tem modulu, jim bo omogočila, da ostanejo v ospredju industrijskih trendov, izvajajo novosti ter spodbujajo kulturo inovacij in nenehnih izboljšav na svojih delovnih mestih.

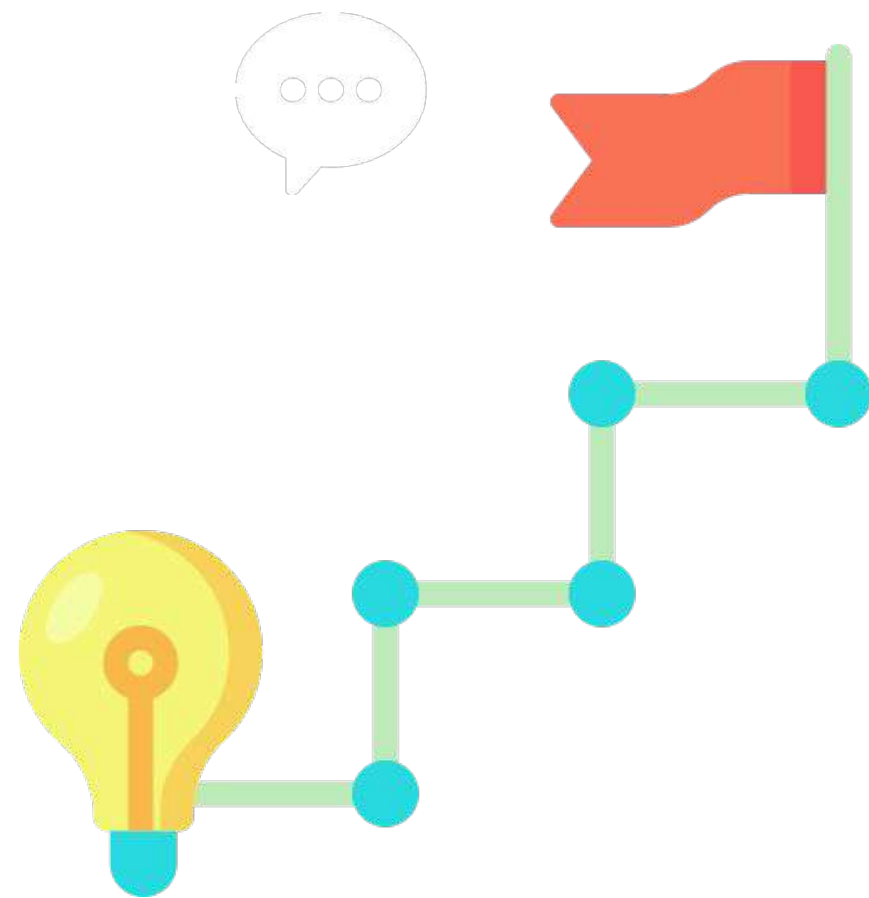






# Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.



Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kateri bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Kaj sem se naučil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kje uporabljam novo pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče**, **postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.



Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!





# Kako biti na tekočem z razpoložljivimi inovacijami na delovnem mestu

## - Spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Tu sem uporabil novo pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To sem naredil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To je rezultat in kaj sem se naučil iz te izkušnje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Čestitamo!

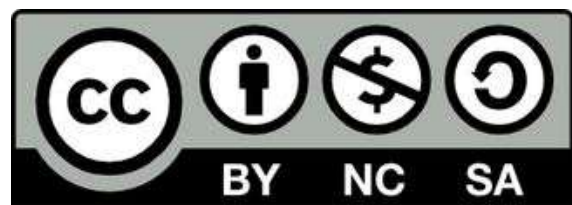
Pravkar ste končali modul številka 4 o tem, kako biti na tekočem z razpoložljivimi inovacijami na delovnem mestu.

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

modul št. 5 o zelenih pristopih na delovnem mestu.



**Co-funded by  
the European Union**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



# Modul. 5

## ZELENI PRISTOPI NA DELOVNEM MESTU

Avtor: Jordan Nikolov - PM - Balkan Bridge

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



Co-funded by  
the European Union



# Indeks

1. Kaj je zeleno delovno mesto?
2. Uvajanje trajnostnih praks v vsakodnevna delovna okolja.
3. Kako razviti strategije za energetska učinkovitost na delovnem mestu
4. Okoljske zahteve in cilji za evropska MSP
5. Pametne tehnologije, ki spodbujajo zeleno delovno mesto



# Kaj je zeleno delovno mesto?

**Zeleno delovno mesto** je delovno okolje, ki spodbuja **trajnost** in okolju prijazne prakse. Vključuje izvajanje ukrepov za zmanjšanje **vpliva** delovnega mesta **na okolje, kot so** zmanjšanje porabe energije, varčevanje z vodo, zmanjšanje nastajanja odpadkov, spodbujanje trajnostnega prevoza ter uporaba okolju prijaznih izdelkov in materialov.





# Kaj je zeleno delovno mesto?

Spodbujanje **trajnostnega prevoza na delo** je prav tako zeleni pristop na delovnem mestu, ki vključuje spodbujanje zaposlenih k izbiri **okolju prijaznih možnosti prevoza na delo**, kot so hoja, kolesarjenje, souporaba avtomobila, uporaba javnega prevoza ali uporaba električnih vozil. S spodbujanjem trajnostnih načinov prevoza na delo lahko delovna mesta zmanjšajo emisije ogljika, razbremenijo prometne zastoje, izboljšajo kakovost zraka ter prispevajo k **bolj zeleni in trajnostni prihodnosti**.





# Kaj je zeleno delovno mesto?

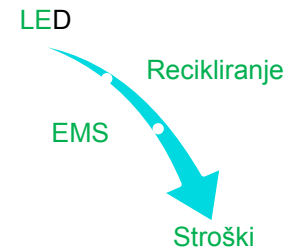
**Zeleno delovno mesto** lahko vključuje tudi ustvarjanje kulture okoljske ozaveščenosti med zaposlenimi, ki jih spodbuja k sprejemanju trajnostnih praks na delovnem mestu in v zasebnem življenju. S spodbujanjem trajnosti na delovnem mestu lahko podjetja zmanjšajo svoj vpliv na okolje, znižajo stroške poslovanja in prispevajo k bolj zdravi in trajnostni prihodnosti za vse.



# Kaj je zeleno delovno mesto?

**Zeleno delovno mesto lahko** na različne načine **zmanjša stroške**. Nekateri od njih so izvajanje energetske učinkovitih praks in tehnologij, kot so energetske učinkovite razsvetljave, optimizacija ogrevalnih in hladilnih sistemov ter strategije upravljanja z energijo.

Poleg tega lahko podjetja s spodbujanjem recikliranja, ponovne uporabe materialov in izvajanjem učinkovitih praks ravnanja z odpadki zmanjšajo stroške, povezane z odpadki.





# Kaj ste se naučili na kratko

Zeleno delovno mesto je delovno okolje, ki spodbuja trajnost in okolju prijazne prakse.

Zeleno delovno mesto pomaga pri ustvarjanju kulture okoljske ozaveščenosti ter prispeva k bolj zdravi in trajnostni prihodnosti.

Zeleno delovno mesto prinaša podjetjem koristi zaradi zmanjšanja stroškov.





# Preverite svoje znanje

**Zeleno  
delovno  
mesto**

.....

Resnično  
ali  
Napačno?

Spodbujanje trajnostnega prevoza je pomemben vidik, povezan z zelenim delovnim mestom.

Pristopi k zelenim delovnim mestom so strogo osredotočeni na delovno okolje.

Spodbujanje trajnosti na delovnem mestu znižanje stroškov poslovanja.



# Resnično ali Napačno?

## Pravilni odgovori

**Spodbujanje trajnostnega prometa je pomemben vidik, povezan z zelenim delovnim mestom?**

**Pravilno!** vključuje spodbujanje zaposlenih k trajnostnim možnostim prevoza na delo in z dela kot so hoja, kolesarjenje, souporaba avtomobila, uporaba javnega prevoza ali uporaba električna vozila.

**Pristopi k zelenim delovnim mestom so strogo osredotočeni na delovnem okolju**

**Ni pravilno!** Cilj pristopov zelenega delovnega mesta je ustvariti kulturo okoljske ozaveščenosti med zaposlenimi in jih spodbuditi k sprejemanju trajnostnih praks na delovnem mestu in v zasebnem življenju.

**Spodbujanje trajnosti na delovnem mestu znižanje operativnih stroškov.**

**Pravilno !** S sprejemanjem trajnostnih praks lahko podjetja znižajo stroške poslovanja, izboljšajo učinkovitost in prispevajo k bolj trajnostni prihodnosti.



# Uvajanje trajnostnih praks v vsakodnevna delovna okolja.

**Recikliranje in zmanjševanje količine odpadkov:** Izvajanje programa recikliranja in spodbujanje zaposlenih k zmanjševanju odpadkov z uporabo skodelic in posod za večkratno uporabo, obojestranskim tiskanjem in čim manjšo uporabo papirja lahko zmanjša količino odpadkov na odlagališčih in ohranja naravne vire.





# Uvajanje trajnostnih praks v vsakodnevna delovna okolja.

**Zelena nabava:** Zeleno javno naročanje: znano tudi kot trajnostna nabava, ki vključuje okoljsko ozaveščene odločitve pri nabavi blaga in storitev za delovno mesto. Vključuje upoštevanje vpliva izdelkov na okolje v njihovem celotnem življenjskem ciklu, od **proizvodnje do odlaganja**. Z dajanjem prednosti trajnostnim in družbeno odgovornim dobaviteljem, izvajanjem zelenih meril v politikah naročanja ter spodbujanjem preglednosti in odgovornosti lahko zelena nabava prispeva k bolj trajnostnemu delovnemu mestu in **podpira rast okolju prijazne industrije**.



# Uvajanje trajnostnih praks v vsakodnevna delovna okolja.

**Delo na daljavo in virtualni sestanki:** Delo na daljavo in virtualni sestanki kot zeleni pristop na delovnem mestu uporabljajo tehnologijo za zmanjšanje števila prevozov na delo in potrebe po fizičnih sestankih. To vodi k **zmanjšanju emisij ogljika**, varčevanju z energijo, brezpapirnemu komuniciranju, učinkoviti rabi virov ter spodbuja prilagodljivost, **globalno sodelovanje in tehnološki napredek** pri ustvarjanju bolj trajnostnega delovnega okolja.





# Uvajanje trajnostnih praks v vsakodnevna delovna okolja.

**Zeleno urejanje krajine:** Zelena ureditev: vključuje uporabo trajnostnih in okolju prijaznih praks pri oblikovanju in vzdrževanju zunanijh površin na delovnem mestu. Osredotoča se na vključevanje elementov, ki spodbujajo trajnost, varčujejo z viri ter **podpirajo splošno dobro počutje zaposlenih in okolja**. To lahko vključuje elemente, kot so avtohtone zasaditve, namakalni sistemi, ki varčujejo z vodo, prepustne površine in okolju prijazne tehnike vzdrževanja. Zeleno urejanje krajine ustvarja **harmonično in okolju prijazno zunanje okolje**, spodbuja občutek povezanosti z naravo ter spodbuja bolj zdravo in trajnostno delovno mesto.



# Kaj ste se naučili na kratko

Zelena nabava je okolju prijazna izbira pri nabavi blaga in storitev za delovno mesto.

Virtualna telekomunikacija uporablja tehnologijo za zmanjšanje števila potovanj na delo in potrebe po fizičnih sestankih.

Zelena urejanje krajine se osredotoča na vključevanje trajnostnih elementov za podporo splošnega dobrega počutja zaposlenih in okolja.



# Preverite svoje znanje

**Trajnostni na  
Delovno  
mesto**

.....

Resnično  
ali  
Napačno?

Zelena nabava je upoštevanje vpliva izdelkov od proizvodnje do odlaganja.

Brezpapirna komunikacija je temeljni del zelenih telekomunikacij

Zeleno urejanje krajine ne vpliva na izboljšanje estetske privlačnosti zunanjih prostorov na delovnem mestu.



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
Napačno?

**Zelena nabava je upoštevanje vpliva izdelkov od proizvodnje do odlaganja.**

**Pravilno!** Upošteva okoljski vpliv izdelkov v njihovem življenjskem ciklu.

**Brezpapirna komunikacija je temeljni del zelenih telekomunikacij**

**Pravilno!** Krepi globalno sodelovanje in tehnološki napredek in hkrati ustvariti bolj trajnostno delovno okolje.

**Zelena urejanje krajine ne vpliva na izboljšanje estetske privlačnosti zunanjih prostorov na delovnem mestu.**

**Ni pravilno!** Zelena urejanje krajine ustvarja harmonično in okolju prijazno zunanje okolje ter spodbuja občutek povezanosti z naravo.



# Kako razviti strategije za energetska učinkovitost na delovnem mestu

## Korak 1: Izvedba energetskega pregleda

Prvi korak pri oblikovanju strategij za energetska učinkovitost je izvedba energetskega pregleda. Energetski pregled je sistematičen postopek ocenjevanja in analiziranja porabe energije v organizaciji, s katerim se opredelijo področja neučinkovitosti in potencialne priložnosti za varčevanje z energijo.





# Kako razviti strategije za energetska učinkovitost na delovnem mestu

## **Korak 2: Določitev** ciljev za **zmanjšanje porabe energije**

Po določitvi izhodiščnega stanja je mogoče določiti cilje na podlagi odstotkov zmanjšanja ali posebnih kazalnikov energetske intenzivnosti. Ti cilji morajo biti **ambiciozni, vendar dosegljivi**, ob upoštevanju dejavnikov, kot so industrijski standardi, možnosti za energetska učinkovitost in finančna izvedljivost. Nato je treba pripraviti akcijski načrt, v katerem so opisani posebni ukrepi in strategije za doseganje ciljev, kot so izvajanje **energetska učinkovitih tehnologij**, **optimizacija opreme**, **izobraževanje zaposlenih** in **spremljanje napredka** z rednimi energetska pregledi.



# Kako razviti strategije za energetska učinkovitost na delovnem mestu

## Korak 3: Spodbujanje zavzetosti zaposlenih

Spodbujajte zaposlene k sodelovanju pri prizadevanjih za energetska učinkovitost, tako da jih poučite o prednostih varčevanja z energijo in jim omogočite usposabljanje o praksah varčevanja z energijo. To lahko pomaga ustvariti **kulturo energetske učinkovitosti na delovnem mestu** in opolnomoči zaposlene, da prispevajo k prizadevanjem za zmanjšanje porabe energije.



# Kako razviti strategije za energetska učinkovitost na delovnem mestu

## Korak 4: Izvajanje energetska učinkovitih tehnologij

Energetska učinkovite tehnologije so tehnologije in sistemi, namenjeni zmanjšanju porabe energije in izboljšanju energetske učinkovitosti. Cilj teh tehnologij je **čim bolj zmanjšati izgubo energije** in **čim bolj izkoristiti energetske** vire.

Z uvedbo energetska učinkovitih tehnologij lahko delovna mesta znatno zmanjšajo porabo energije, znižajo stroške poslovanja in prispevajo k okoljski trajnosti z zmanjšanjem emisij toplogrednih plinov in odvisnosti od fosilnih goriv.



Več o tehnologijah za energetska učinkovitost v zadnjem poglavju.





# Kaj ste se naučili na kratko

Energetski pregled je sistematičen postopek ocenjevanja in analiziranja rabe energije.

Cilji za zmanjšanje porabe energije morajo biti ambiciozni, vendar dosegljivi, ob upoštevanju dejavnikov, povezanih z industrijo.

Spodbujanje zaposlenih k sodelovanju pri prizadevanjih za energetske učinkovitost je pomembno za izvajanje zelenih strategij na delovnem mestu.



# Preverite svoje znanje

## Strategije za energetsko učinkovitost

.....

Resnično  
ali  
Napačno?

Izvedba energetskega pregleda je osnova za razvoj strategij energetske učinkovitosti na delovnem mestu.

Določanje ciljev za zmanjšanje porabe energije bi moralo biti na podlagi zunanjih kazalnikov

Zavzetost zaposlenih je ključnega pomena za energetsko učinkovito delovno mesto



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
Napačno?

**Izvedba energetskega pregleda je osnova za razvoj strategij energetske učinkovitosti na delovnem mestu.**

**Pravilno!** Energetski pregled pomaga pri ugotavljanju področij neučinkovitosti, ki je treba usmeriti v korak 2!

**Določanje ciljev za zmanjšanje porabe energije bi moralo biti na podlagi zunanjih kazalnikov**

**Ni pravilno!** Cilji za zmanjšanje porabe energije morajo biti usklajeni s panogo, standardi, možnostmi energetske učinkovitosti in finančno izvedljivostjo projekta določeno podjetje/organizacijo.

**Zavzetost zaposlenih je ključnega pomena za energetsko učinkovito delovno mesto**

**Pravilno!** Z izobraževanjem zaposlenih bi lahko ustvarili kulturo energetske učinkovitosti na delovnem mestu, kar bi prispevalo k splošnim prizadevanjem za zmanjšanje porabe energije.



# Okoljske zahteve in cilji za evropska MSP

**Zeleni dogovor EU:** Zeleni dogovor EU je sklop političnih pobud, katerih cilj je preoblikovati EU tako, da se do leta **2030** emisije toplogrednih plinov zmanjšajo za vsaj **55 % v primerjavi z letom 1990**, **do leta 2050** pa postane **popolnoma podnebno nevtraln**o in trajnostno gospodarstvo. Vključuje številne ukrepe za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, spodbujanje energetske učinkovitosti in prehod na obnovljive vire energije.



# Okoljske zahteve in cilji za evropska MSP

- **Direktiva o energetske učinkovitosti** (Direktiva 2012/27/EU)

Ta direktiva določa ukrepe za spodbujanje energetske učinkovitosti in varčevanja z energijo v različnih sektorjih, vključno z MSP. Določa zavezujoče cilje varčevanja z energijo, spodbuja energetske preglede in spodbuja sisteme upravljanja z energijo za izboljšanje energetske učinkovitosti pri poslovanju MSP.



# Okoljske zahteve in cilji za evropska MSP

- **Okvirna direktiva o odpadkih** (Direktiva 2008/98/ES)

Okvirna direktiva o odpadkih določa okvir za ravnanje z odpadki v EU, vključno s preprečevanjem nastajanja odpadkov, recikliranjem in učinkovito rabo virov. Spodbuja pristop krožnega gospodarstva in spodbuja MSP, da sprejmejo prakse zmanjševanja odpadkov in recikliranja.



# Okoljske zahteve in cilji za evropska MSP

- **Direktiva o okoljski odgovornosti** (Direktiva 2004/35/ES)

Direktiva o okoljski odgovornosti od podjetij zahteva, da preprečijo in **odpravijo okoljsko škodo, ki jo** lahko povzročijo, ter **plačajo stroške te škode.**

Njegov cilj je spodbujati varstvo okolja in odvracati od dejavnosti, ki povzročajo škodo okolju. Čeprav velja za vse izvajalce, vključno z malimi in srednje velikimi podjetji, **se** njegovo izvajanje in uveljavljanje v **državah članicah EU** lahko **razlikujeta.**



# Okoljske zahteve in cilji za evropska MSP

- **Sveženj o krožnem gospodarstvu**

Sveženj o krožnem gospodarstvu je sestavljen iz več direktiv in uredb, namenjenih spodbujanju krožnega gospodarstva, učinkovite rabe virov in zmanjševanja odpadkov. MSP spodbuja k sprejemanju načel krožnega gospodarstva, kot je oblikovanje izdelkov za trajnost in možnost recikliranja, ter podpira razvoj ekološko inovativnih poslovnih modelov.





# Okoljske zahteve in cilji za evropska MSP

- **Sveženj o krožnem gospodarstvu**

Načela krožnega gospodarstva spodbujajo inovacije, ustvarjanje delovnih mest in razvoj novih poslovnih modelov, ki lahko ustvarjajo gospodarske priložnosti. Cilj svežnja o krožnem gospodarstvu je ustvariti bolj trajnostno in odporno gospodarstvo, ki bo koristilo tako podjetjem kot okolju.



# Okoljske zahteve in cilji za evropska MSP

- **Direktiva o okoljsko primerni zasnovi** (Direktiva 2009/125/ES)

Ta direktiva določa zahteve za izdelke, povezane z energijo, ki se dajejo na trg EU, vključno z energetske učinkovito zasnovo in označevanjem. Njen cilj je izboljšati energetske učinkovitost in okoljske učinkovitost izdelkov, kar lahko koristi MSP, ki se ukvarjajo s proizvodnjo ali prodajo izdelkov, povezanih z energijo.



# Kaj ste se naučili na kratko

EU  
Direktive Komisije  
spodbujajo  
energetsko  
učinkovitost in  
varčevanje z  
energijo v različnih  
sektorjih.

Cilj svežnja o krožnem  
gospodarstvu je  
spodbujanje krožnega  
gospodarstva,  
učinkovite rabe virov in  
zmanjševanja  
odpadkov.

Splošni okvir zelenega  
dogovora EU si  
prizadeva, da bi Evropa  
do leta 2050 postala  
popolnoma podnebno  
nevtralna in trajnostno  
gospodarstvo.



# Preverite svoje znanje

## Evropske direktive

.....

Resnično  
ali  
Napačno?

Okvirna direktiva o odpadkih določa okvir za ravnanje z odpadki v EU.

Direktiva o okoljski odgovornosti velja le za velike družbe

Sveženj o krožnem gospodarstvu ovira gospodarsko rast in konkurenčnost



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
Napačno?

**Okvirna direktiva o odpadkih določa okvir za ravnanje z odpadki v EU.**

**Pravilno!** Spodbuja MSP k zmanjševanju količine odpadkov in recikliranju.

**Direktiva o okoljski odgovornosti velja le za velike družbe**

**Ne drži!** Direktiva o okoljski odgovornosti velja za vse upravljavce, vključno z malimi podjetji in MSP, ki povzročajo okoljsko škodo. na področju uporabe te direktive.

**Sveženj o krožnem gospodarstvu ovira gospodarsko rast in konkurenčnost**

**Ni pravilno!** Načela krožnega gospodarstva spodbujajo inovacije, ustvarjanje delovnih mest in razvoj novih poslovnih modelov, ki lahko ustvarjajo gospodarske priložnosti.



# Pametne tehnologije, ki spodbujajo zeleno delovno mesto

## **Prednosti**

Z uporabo pametnih tehnologij lahko podjetja povečajo energetske učinkovitost, optimizirajo uporabo virov, zmanjšajo emisije ogljika in izboljšajo splošno trajnostno uspešnost. Vključevanje teh tehnologij ni le gonilo zelenega delovnega mesta, temveč prispeva tudi k prihranku stroškov, učinkovitosti delovanja in pozitivnemu vplivu na okolje.



# Pametne tehnologije, ki spodbujajo zeleno delovno mesto

## Pametna razsvetljava

Sistemi pametne razsvetljave uporabljajo senzorje in avtomatizacijo za **prilagajanje ravni osvetlitve** in ugašanje luči, kadar niso potrebne. To lahko pomaga **zmanjšati porabo energije** in stroške, hkrati pa spodbuja udobnejše in produktivnejše delovno okolje.





# Pametne tehnologije, ki spodbujajo zeleno delovno mesto

## Sistemi za upravljanje energije

Programska oprema EMS zbira in analizira podatke o energiji iz različnih virov, da bi prepoznala priložnosti za varčevanje z energijo in omogočila boljši nadzor nad porabo energije. Ponuja funkcije, kot so spremljanje porabe energije, primerjalna analiza in poročanje, ki podpirajo prizadevanja za upravljanje energije.







# Pametne tehnologije, ki spodbujajo zeleno delovno mesto

## Sistemi za upravljanje energije

Ko podjetja razmišljajo o primerjalnih modelih EMS, morajo oceniti svoje **posebne zahteve in prednostne naloge**. To jim bo pomagalo uskladiti funkcije in zmogljivosti različnih rešitev EMS z njihovimi edinstvenimi potrebami in sprejeti utemeljeno odločitev, ki bo najbolje ustrezala njihovim ciljem upravljanja z energijo.



# Pametne tehnologije, ki spodbujajo zeleno delovno mesto

## **Pametni sistemi HVAC**

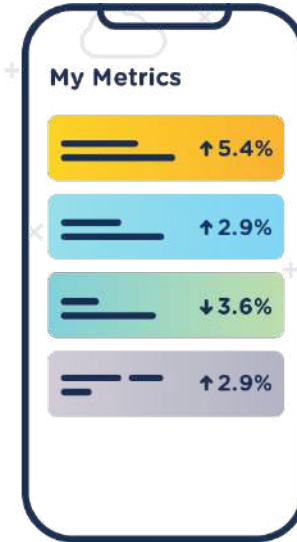
Pametni sistemi HVAC (ogrevanje, prezračevanje in klimatizacija) uporabljajo senzorje in avtomatizacijo za optimizacijo temperature in kakovosti zraka v stavbah. To lahko pomaga zmanjšati porabo energije in stroške, hkrati pa izboljša udobje in kakovost zraka v zaprtih prostorih za zaposlene.



# Pametne tehnologije, ki spodbujajo zeleno delovno mesto

## Mobilne aplikacije in nadzorne plošče

Mobilne aplikacije in intuitivne nadzorne plošče so uporabniku prijazna orodja, ki zaposlenim in upraviteljem objektov omogočajo dostop do **podatkov o porabi energije v realnem času**, trajnostnih **nasvetov** in prilagojenih **priporočil za** zmanjšanje vpliva na okolje.





# Kaj ste se naučili na kratko

Vključevanje pametnih zelenih tehnologij ni le gonilna sila zelenega delovnega mesta, temveč prispeva tudi k znatnim prihrankom stroškov.

Pametne zelene aplikacije zagotavljajo podatke o porabi energije v realnem času z nasveti in prilagojenimi priporočili za zmanjšanje vpliva na okolje.

EMS ponuja funkcije, kot so spremljanje porabe energije primerjalno analizo in poročanje, ki podpirajo energetske upravljanje z energijo.



# Preverite svoje znanje

## Pametni Zelene tehnologije

.....

Resnično  
ali  
Napačno?

Pametne zelene tehnologije izboljšujejo splošno trajnostno uspešnost, vendar obremenjujejo proračun podjetja

Sistemi za upravljanje energije ponujajo široko paleto rešitve za posebne potrebe MSP

Sveženj o krožnem gospodarstvu ovira gospodarsko rast in konkurenčnost



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
Napačno?

**Pametne zelene tehnologije izboljšujejo splošno trajnostno uspešnost, vendar obremenjujejo proračun podjetja**

**Ni pravilno!** Izvajanje pametnih zelenih tehnologij je dolgoročna naložba, ki lahko v bližnji prihodnosti prinesejo znatne prihranke pri stroških.

**Sistemi za upravljanje energije nudijo široko paleto rešitve za posebne potrebe MSP**

**Pravilno!** EMS ponuja rešitve, prilagojene edinstvenim zahtevam MSP, in viri

**Pametne zelene aplikacije omogočajo posameznikom in organizacijam, da sprejemanje trajnostnih odločitev na podlagi informacij.**

**Pravilno!** Pametne zelene mobilne aplikacije in nadzorne plošče so uporabniku prijazne aplikacije, ki zagotavljajo dostop do podatkov o energiji in trajnostnih kazalnikih v realnem času ter spodbujajo odločitve o okolju prijaznejšem delovnem mestu.





# Naslednji korak

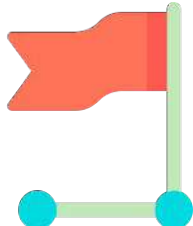
Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.

Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kateri bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Zeleni pristopi na delovnem mestu - akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kaj sem se naučil	Kje uporabljam novo pridobljeno znanje	Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



## Pristopi k zelenim delovnim mestom - spremljajte svoj napredek

Ime:

---

Datum:

---

---

**Tu sem uporabil novo pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To sem naredil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To je rezultat in kaj sem se naučil iz te izkušnje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Čestitamo!

Pravkar ste končali **modul št. 5** o spodbujanju zelenih pristopov na delovnem mestu.

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**Modul N. 6: Komunikacija in spoštljiva komunikacija**



Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco CC BY-NC-SA 4.0.



# Modul št. 6:

## Komunikacija in spoštljiva komunikacija



Co-funded by  
the European Union

Avtor: Christos Baltadoros - Larissa zbornica za trgovino in industrijo

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Komunikacija

Po Cambridgeovem slovarju:

Komunikacija je proces, pri katerem se sporočila ali informacije pošiljajo z enega kraja ali od ene osebe do druge. Lahko je tudi samo sporočilo.

Izmenjava informacij in izražanje čustev lahko privedeta do razumevanja.



# Komunikacija v vsakdanjem življenju

Komunikacija ima pomembno vlogo v našem vsakdanjem življenju. Brez nje ne bi mogli izmenjati vseh vrst informacij in izraziti, kaj čutimo in kaj želimo povedati drugi osebi. Pomaga nam graditi odnose in ohranjati stike z vsemi, ki nas obkrožajo.

Poleg običajnega govora obstaja še veliko drugih načinov komunikacije. Govorica telesa, geste, izrazi obraza, uporaba rok za kazanje na nekaj, očesni stik, pa tudi elektronska sporočila, takojšnja sporočila, besedila, spletna srečanja, družbeni mediji itd. so komunikacijska orodja.





# Proces komunikacije

**Proces komunikacije je sestavljen iz petih korakov:**

**1) oblikovanje ideje:** oblikovanje ideje ali izbira sporočila, ki ga želimo sporočiti. začne se s tem, kaj želimo povedati drugim (mnenje, občutek, predlog) in kako želimo to sporočiti.

**2) Kodiranje sporočila:** nanaša se na način prenosa sporočila. Vključuje izbiro in uporabo pravih besed, gest, uporabo pravega tona glasu, da nas ne bi napačno razumeli.

**3) Izbira kanala:** zelo pomembna za uspešno komunikacijsko politiko. Skrbno moramo izbrati komunikacijski kanal (verbalni, neverbalni, pisni ali vizualni), pri čemer moramo v osnovi upoštevati ciljno občinstvo ter prednosti in slabosti posameznega komunikacijskega kanala.

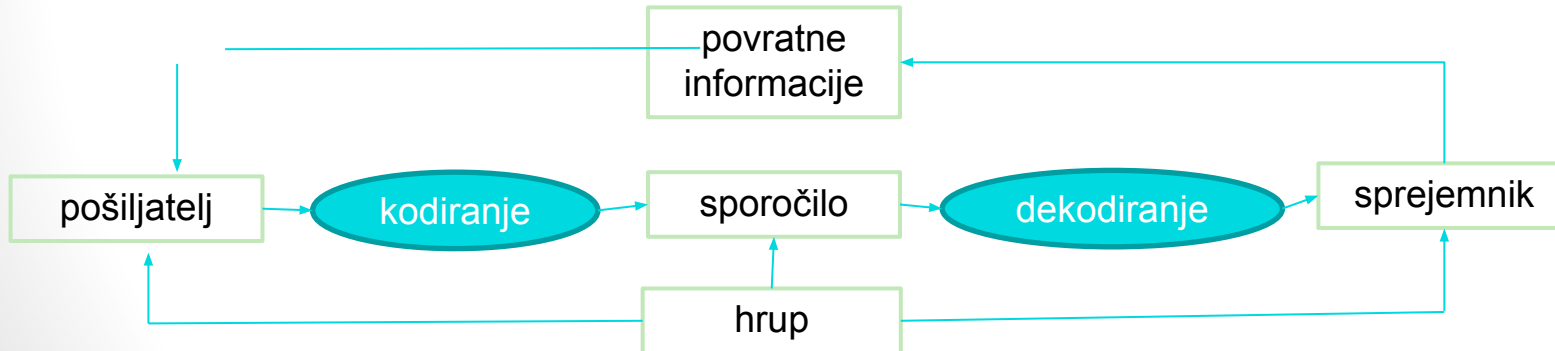




# Proces komunikacije

**4) Dekodiranje:** na vrsti je prejemnik, ki mora sporočilo pošiljatelja interpretirati tako, kot je bilo mišljeno, da ga bo prejel in razumel. Uspešno dekodiranje je večina.

**5) Povratne informacije:** Povratna informacija: še ena ključna faza v komunikacijskem procesu, saj pomaga zagotoviti, da sta obe strani na isti strani ter da je sporočilo - informacija jasna in razumljena. Brez povratnih informacij je komunikacija le informacija.





# Proces komunikacije

Šum lahko vpliva na sporočilo, komunikacijski kanal in sprejemnik ter povzroči slabo komunikacijo.

**Komunikacijski šum** je vsaka vrsta motenj, ki vodi v neučinkovit komunikacijski proces. Izraža se lahko v različnih oblikah. Lahko je:

-fizični: vse, kar je moteče iz zunanjega vira.

-fiziološki: ko smo na primer lačni, ne moremo posvečati polne pozornosti nekemu, ki se z nami pogovarja.

-Psihološki: trenutni psihološki položaj lahko vpliva na našo sposobnost pozornega poslušanja in razumevanja pravega sporočila.

-kulturni: sporočilo morda ne bo dobro sprejeto zaradi kulturnih razlik, etike itd.

-semantični: slaba komunikacija je posledica napačne izbire uporabljenega jezika.

-tehnične: tehnične težave, kot so težave s spletno kamero ali mikrofonom, počasna internetna povezava, nedelujoč strežnik itd.





# Kaj ste se naučili na kratko

Komunikacija je ključni del našega vsakdanjega življenja, tako osebnega kot poklicnega.

Komunikacijski proces je sestavljen iz petih korakov: zamisel, kodiranje sporočila, izbira komunikacijskega kanala, dekodiranje in povratna informacija.

Komunikacijski šum lahko vpliva na celoten postopek in povzroči napake pri dostavi sporočil.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Pošiljatelj je lahko prepričan, da bo njegovo sporočilo pravilno dostavljeno, če izbere pravi komunikacijski kanal.

Govorica telesa je lahko komunikacijsko orodje.





# Pravilni odgovori

**Pošiljatelj je lahko prepričan, da bo njegovo sporočilo pravilno dostavljeno, če izbere pravi komunikacijski kanal.**

**Ne, to ni pravilno!** Tudi če je komunikacijski kanal pravilen, pošiljatelj ne more biti prepričan, da bo njegovo sporočilo uspešno dostavljeno zaradi morebitnega komunikacijskega šuma in napačne interpretacije s strani prejemnika.

**Govorica telesa je lahko komunikacijsko orodje.**

**Da, pravilno!** Govorica telesa, geste, izrazi obraza, očesni stik, ton glasu in številni drugi neverbalni znaki veljajo za komunikacijska orodja.





# Načela komuniciranja

Za učinkovito in uspešno komunikacijo je treba uporabiti nekatera posebna načela - smernice:

## **Jasnost:**

Komunikacija mora biti jasna in razumljiva. Sporočilo mora biti jedrnato, dobro organizirano in brez dvomnosti, žargona ali tehničnega jezika, ki bi lahko prejemnika zmedel.

## **Zgoščenost:**

Zgoščenost pomaga preprečiti preobremenjenost z informacijami in povečuje verjetnost, da bo sporočilo ohranjeno in razumljeno. Izogibajte se nepotrebim ali odvečnim podrobnostim.

## **Poslušanje:**

Dobre sposobnosti poslušanja prispevajo k boljšemu razumevanju in smiselnemu dialogu. Bodite pozorni na govornika, razumite njegovo stališče in po potrebi podajte povratne informacije ali postavite vprašanja.





# Načela komuniciranja

## **Povratne informacije:**

Spodbujanje povratnih informacij omogoča razjasnitev, potrditev in odpravo morebitnih nesporazumov. Prav tako dokazuje, da je bilo sporočilo prejeto in razumljeno.

## **Neverbalno komuniciranje:**

Izrazi obraza, govorica telesa, ton glasu in geste imajo pomembno vlogo pri komunikaciji. Zavedanje in ustrezna uporaba neverbalnih signalov lahko povečata pomen in čustveni učinek sporočila.

## **Empatija:**

Učinkovito komuniciranje vključuje razumevanje in vživljanje v poglede, občutke in izkušnje drugih. Z empatijo lahko ustvarimo spodbudno in odprto okolje za komunikacijo, ki spodbuja zaupanje in medsebojno razumevanje.

## **Časovni razpored:**

Dostava sporočila ob pravem času poveča njegovo pomembnost in možnost, da ga bo prejemnik učinkovito sprejel in obdelal.





# Načela komuniciranja

## **Doslednost:**

Doslednost pri komuniciranju je ključnega pomena za preprečevanje zmede in ohranjanje verodostojnosti. Posredovano sporočilo se mora ujemati s prejšnjimi sporočili in dejanji, kar zagotavlja zanesljivost in zaupanje.

## **Izbor medijev:**

Različne situacije lahko zahtevajo uporabo različnih kanalov (osebni pogovori, telefonski klici, elektronska sporočila ali druge oblike pisnega komuniciranja). Izбира pravega medija pomaga zagotoviti, da sporočilo učinkovito doseže predvideno občinstvo.

## **Kulturno ozaveščanje:**

Kulturne razlike lahko bistveno vplivajo na komunikacijo. Poznavanje kulturnih norm, vrednot in običajev pomaga preprečiti nesporazume ter spodbuja spoštljivo in vključujočo komunikacijo v različnih okoljih.







# Kaj ste se naučili na kratko

Obstajajo komunikacijske strategije, ki jih moramo upoštevati, da bi bili učinkoviti v odnosih z drugimi.

Bodite jasni, jedrati, neposredni, izberite pravi čas in kanal, pokažite empatijo in podajte povratne informacije.

Ne pozabite poslušati drugih. To je zelo pomembno, da bi resnično razumeli vidike in občutke drugih.





# Preverite svoje znanje

Dobro komunikacijo lahko dosežete, če podate podroben opis, tako da druga stran vse jasno razume.

Res ali ne?

Zagotavljanje povratnih informacij je nepotrebno v vseh komunikacijskih interakcijah.

Biti dober in aktiven poslušalec je ključni element za učinkovito komunikacijo z drugimi.



# Pravilni odgovori

**Dobro komunikacijo lahko dosežete, če podate podroben opis, tako da druga stran vse jasno razume.**

**Ne, to ni pravilno!** Izogibati se moramo nepotrebnim ali odvečnim podrobnostim, da ne bi prišlo do preobremenitve z informacijami in da se ne bi izgubilo glavno sporočilo.

**Zagotavljanje povratnih informacij je nepotrebno v vseh komunikacijskih interakcijah.**

**No, to ni pravilno!** Zagotavljanje povratnih informacij je zelo pomembno, saj lahko odpravi nesporazume in vse spravi na isto pot. Povratne informacije so potrebne tudi, če je bilo sporočilo uspešno posredovano.

**Biti dober in aktiven poslušalec je ključni element za učinkovito komunikacijo z drugimi.**

**Da, pravilno!** Dobra sposobnost poslušanja omogoča boljše razumevanje in s tem boljšo interakcijo z drugimi.

# Vrste komunikacije



Verbalno komunikacijo običajno obravnavamo kot edino vrsto komunikacije, vendar obstaja več vidikov komunikacije, ki se pojavljajo pri naših prizadevanjih, da bi z drugimi delili ideje in občutke.

Raziskave so pokazale, da neverbalni znaki in govorica telesa, mimika obraza in ton glasu predstavljajo skoraj 55 % celotne komunikacije.



# Vrste komunikacije

Poznamo pet glavnih vrst komunikacije:

- **Ustno:** izvedeno ustno. Je hitrejši in natančnejši. Nekatere značilnosti so ton glasu, hitrost govora, premori in ustrezen izbor besed.
- **Neverbalno:** govorica telesa, izrazi obraza, geste, očesni stik.
- **Pisno:** besedilo, takojšnja sporočila, e-pošta
- **Vizualno:** uporaba fotografij, slik, videoposnetkov, emotikonov
- **Poslušanje:** aktivno poslušanje je ključnega pomena, saj če nismo popolnoma pozorni na druge in na to, kaj nam želijo povedati, jih ne bomo razumeli in pokazali svojega pogleda na temo.





# Komunikacijske spretnosti

Za učinkovito komuniciranje so potrebne dobre komunikacijske sposobnosti. Nekatere med njimi so:

**Zaupanje:** K učinkoviti komunikaciji in sposobnosti učinkovitega posredovanja sporočila prispevajo samozavestno govorjenje, ohranjanje očesnega stika in uporaba asertivnega, a spoštljivega jezika.

**Verbalno komuniciranje:** To vključuje jasen govor, uporabo ustreznega jezika in tona ter koherentno urejanje misli. Vključuje tudi aktivno poslušanje in ustrezno odzivanje na druge.

**Prilagodljivost:** Prilagodljivost: Omogoča vam, da prilagodite svoj pristop glede na potrebe in želje vašega občinstva. Prilagajanje tona, jezika in sloga glede na situacijo in ljudi, s katerimi komunicirate, izboljšuje razumevanje in spodbuja učinkovito komunikacijo.





# Komunikacijske spretnosti

**Reševanje konfliktov:** Učinkovite komunikacijske spretnosti so ključnega pomena pri reševanju sporov in nesoglasij. Sposobnost mirnega izražanja mnenj, aktivno poslušanje stališč drugih in iskanje skupnih točk prispevajo k uspešnemu reševanju sporov.

**Prepričevanje in pogajanja:** Naučite se tehnik prepričevanja drugih in pogajanj za doseganje obojestransko koristnih rezultatov. Razumite potrebe in interese vseh vpletenih strani, prepričljivo predstavite svoje stališče in poiščite skupne točke za dogovor.

**Prijaznost:** Prijaznost: biti dostopen, vlijuden v vsaki interakciji z drugimi, uporabljati prijazen ton, se nasmehniti, pokazati zanimanje za osebo, na primer z osebnim vprašanjem itd., so nekatere od tehnik, ki bodo druge spodbudile, da se vam pridružijo v zanimivem in plodnem dialogu in se vam ne bodo poskušali izogniti.

**Odprtost in spoštovanje:** Ključne spretnosti za učinkovito komunikacijo so odprtost za drugačna mnenja in spoštovanje, tudi če se z njimi ne strinjate.



# Komunikacijske spretnosti - načini za izboljšanje

Nekatere strategije za izboljšanje komunikacijskih sposobnosti so:

**Bodite aktiven poslušalec:** Poskusite resnično poslušati, kaj vam drugi govorijo. Ne odvracajte pozornosti od tega, da poskušate sporočiti kaj drugega, na primer pisanje elektronskega sporočila ali branje nečesa, kar je nepomembno za temo razprave.

**Vadite javno nastopanje:** Vključite se v priložnosti za javno nastopanje, na primer predstavitev pred manjšimi skupinami. Vaje pomagajo krepiti samozavest in izboljšujejo vašo sposobnost učinkovitega izražanja idej.

**Vadite konstruktivne povratne informacije:** Izvajajte konstruktivno in spoštljivo povratno informacijo. Osredotočite se na določeno vedenje ali dejanja in ponudite predloge za izboljšave. Prav tako bodite odprti za prejemanje povratnih informacij in jih obravnavajte kot priložnost za rast.

**Bodite kratki in jedrnat:** Pri opisovanju situacije bodite natančni in kratki, da v nekaj besedah podate dovolj informacij.







# Kaj ste se naučili na kratko

Poznamo pet vrst komunikacije: verbalno, neverbalno, pisno, vizualno in poslušanje.

Potrebne so dobre komunikacijske sposobnosti, kot so samozavest, prilagodljivost in odprtost.

Obstajajo načini za izboljšanje komunikacijskih spretnosti, ki vam bodo olajšali vsakdanje in poklicno življenje.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Uporaba fizičnega prostora - razdalja je primer neverbalnega sloga komuniciranja.

Z dobrimi komunikacijskimi spretnostmi boste zlahka reševali konflikte in odpravljali neenakosti.

Svoje komunikacijske spretnosti lahko izboljšate tako, da zasebno izvajate in vadite sami.



# Pravilni odgovori

**Uporaba fizičnega prostora - razdalja je primer neverbalnega sloga komuniciranja.**

**Da, pravilno!** Vsakdo išče fizični prostor, čeprav se ta potreba razlikuje glede na kulturo, situacijo in vrsto odnosa z drugo stranjo.

**Z dobrimi komunikacijskimi spretnostmi boste zlahka reševali konflikte in odpravljali neenakosti.**

**Da, pravilno!** K uspešnemu reševanju sporov prispevate z mirnim izražanjem mnenj, aktivnim poslušanjem stališč drugih in iskanjem skupnih točk, tudi če se z njimi ne strinjate.

**Svoje komunikacijske spretnosti lahko izboljšate tako, da zasebno izvajate in vadite sami.**

**Ne, to ni pravilno!** Veliko boljše je, če vadite pred drugimi, saj to poveča vašo samozavest in izboljša vašo sposobnost predstavitve in podkrepitve idej.

# Komunikacija na delovnem mestu

Komunikacija na delovnem mestu je **bistvenega pomena za** ustvarjanje pozitivnega in produktivnega okolja.

Učinkovito komuniciranje na delovnem mestu pomaga graditi **trdne odnose, spodbuja sodelovanje, zagotavlja jasnost nalog in pričakovanj ter prispeva k splošnemu organizacijskemu uspehu.**



# Komunikacija na delovnem mestu

Statistični podatki kažejo, da 86 % zaposlenih in vodij meni, da sta slaba komunikacija na delovnem mestu in pomanjkanje učinkovitega sodelovanja dve glavni napaki na delovnem mestu.

Raziskave, ki jih je opravil McKinsey, kažejo, da lahko dobro povezane ekipe **povečajo** svojo **produktivnost za 20-25 %**.

Think Talent in CMS Wire sta opravila nadaljnjo raziskavo, katere rezultati so pokazali, da kar 97 % zaposlenih meni, da komunikacija vsakodnevno vpliva na učinkovitost njihovih nalog.





# Komunikacija na delovnem mestu - Strategije

Poleg načel komuniciranja, ki so bila omenjena v prejšnjem razdelku, obstajajo tudi nekatere druge strategije za uspešno komuniciranje na delovnem mestu:

## **Strokovno pisno komuniciranje:**

Razvijte dobre pisne komunikacijske spretnosti za elektronska sporočila, opomnike, poročila in drugo pisno korespondenco. Uporabljajte pravilno slovnico, pravopis in oblikovanje. Pri pisnem komuniciranju bodite jedrnat, jasni in strokovni.

## **Uporaba vizualnih pripomočkov:**

Po potrebi uporabite vizualne pripomočke, kot so grafi, tabele ali diapozitivi, da izboljšate razumevanje in sodelovanje med predstavitvami ali razpravami.

## **Sodelovanje in komunikacija v skupini:**

Spodbujanje učinkovite komunikacije v skupini s spodbujanjem sodelovanja in izmenjave znanja. Uporabljajte komunikacijska orodja in platforme, ki spodbujajo sodelovanje, na primer programsko opremo za upravljanje projektov ali skupne dokumente.





# Komunikacija na delovnem mestu - Strategije

## **Izberite ustrezne komunikacijske kanale:**

Uporabite prave komunikacijske kanale za različne vrste sporočil. Osebni pogovori, e-pošta, telefonski klici, takojšnje sporočanje in orodja za sodelovanje imajo svoje mesto. Izberite najučinkovitejši kanal za določeno situacijo.

## **Predstavitvene spretnosti:**

Učinkovite predstavitve so ključnega pomena za posredovanje informacij in idej sodelavcem in strankam. Dobro se pripravite, učinkovito uporabite vizualne pripomočke in pritegnite občinstvo, da bo vaše sporočilo jasno in učinkovito.

## **Aktivno sodelovanje na sestankih:**

Aktivno sodelujte na sestankih, tako da prispevate ideje, postavljate vprašanja in pozorno poslušate druge. Bodite pripravljeni, organizirani in spoštujte čas drugih.





# Komunikacija na delovnem mestu

- Podjetja morajo spodbujati pozitivno kulturo komuniciranja, ki temelji na trdni strategiji komuniciranja na delovnem mestu.
- Podjetja morajo spodbujati tudi spoštljivo in vključujočo komunikacijo, v kateri se ceni mnenje vseh.
- Vodje morajo jasno sporočiti pričakovanja glede nalog, rokov in standardov uspešnosti. S tem se izognete nesporazumom in zagotovite, da so vsi na isti strani.
- Organizacije bi morale spodbujati jasne in odprte komunikacijske kanale ter zagotavljati usposabljanje o komunikacijskih spretnostih, da bi ublažile negativne učinke slabe komunikacije ter ustvarile produktivnejše in pozitivnejše delovno okolje.







# Kaj ste se naučili na kratko

Komunikacija na delovnem mestu je bistvenega pomena za ustvarjanje pozitivnega in produktivnega okolja.

Vsi člani podjetja lahko z izvajanjem različnih strategij prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu delovnemu okolju.

Izboljšanje komunikacijskih spretnosti je stalen proces. Z redno vadbo, samorefleksijo in iskanjem priložnosti za uporabo teh strategij boste postali učinkovitejši in samozavestnejši sogovornik.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Učinkovita komunikacija na delovnem mestu povečuje produktivnost in zavzetost zaposlenih.

Če ste dobri v drugih vrstah komunikacije, vam ni treba biti dovolj dobri v pisnem komuniciranju.

Podjetja bi morala vlagati v razvoj in stalno izpopolnjevanje svoje komunikacijske strategije.





# Pravilni odgovori

**Učinkovita komunikacija na delovnem mestu povečuje produktivnost in zavzetost zaposlenih.**

**Da, pravilno!** Komunikacija je ključnega pomena za učinkovito vodenje podjetja, in če je ustrezna, so zaposleni uspešnejši.

**Če ste dobri v drugih vrstah komunikacije, vam ni treba biti dovolj dobri v pisnem komuniciranju.**

**Ne, to ni pravilno!** Dobre veščine pisnega komuniciranja so zelo koristne pri tem, kako napisati elektronsko sporočilo, uporabi pravih besed in slovnice ter vam pomagajo biti natančni in strokovni v svojem omrežju.

**Podjetja bi morala vlagati v razvoj in stalno izpopolnjevanje svoje komunikacijske strategije.**

**Da, pravilno!** Spodbujanje odprtega dialoga, usposabljanje za učinkovito komuniciranje, spodbujanje aktivnega poslušanja ter spodbujanje vključujočega in spoštljivega delovnega okolja lahko izboljšajo učinkovitost komuniciranja v podjetju.



# Učinkovita komunikacija na delovnem mestu

## Motivacija

## Večja produktivnost

## Zadovoljstvo

so nekatere najpomembnejše posledice učinkovitega komuniciranja na delovnem mestu, ki lahko vodijo k uspehu podjetja in osebnemu uspehu.





# Učinkovita komunikacija na delovnem mestu

...Vendar jih je še več:

**Poveča slavo in zastopanost blagovne znamke** podjetja

**Izboljša zavzetost zaposlenih**

**Izboljša kakovost idej**

**zmanjšuje stres na delovnem mestu**

krepi **ustvarjalnost** in **koordinacijo**

Izboljšuje **sodelovanje** in **timsko delo**.

lahko prinese **inovacije** in rast.

vodi k učinkovitemu **reševanju sporov**.

**olajša upravljanje zaposlenih**

**Izboljšanje odnosov s strankami**





# Slaba komunikacija na delovnem mestu

Po drugi strani pa so nesporazumi na delovnem mestu prisotni tudi zaradi številnih dejavnikov.

Napačno komuniciranje se nanaša na primere, ko informacije niso učinkovito posredovane ali prejete, kar vodi do nesporazumov, napak in negativnih posledic.

Do tega lahko pride zaradi preobremenjenosti z informacijami, ko lahko prevelika količina informacij, elektronskih sporočil ali sestankov preobremeni zaposlene, zaradi česar težko sprejmejo in natančno obdelajo potrebne informacije.





# Slaba komunikacija na delovnem mestu

Slaba komunikacija povzroča pomanjkanje predvidljivosti in stabilnosti na delovnem mestu, kar povzroča nelagodno delovno okolje za zaposlene.

Sodelovanje in komunikacija sta neločljivo povezana. Če zaposleni ne morejo učinkovito komunicirati, je zelo verjetno, da bo tudi sodelovanje neučinkovito.

Napačna komunikacija, nesporazumi in nepopolne informacije lahko povzročijo zamude, napake in predelave, kar zmanjša splošno produktivnost in učinkovitost.



# Slaba komunikacija na delovnem mestu

Slaba komunikacija lahko ovira učinkovit proces odločanja. Če se informacije ne izmenjujejo ali se ne upoštevajo različni pogledi, se lahko odločitve sprejemajo na podlagi nepopolnih ali pristranskih informacij.

Drug učinek je, da se slaba notranja komunikacija lahko prenese v zunanje stike s strankami ali odjemalci. Nenatančne ali nedosledne informacije, posredovane strankam, lahko povzročijo nezadovoljstvo, izgubo zaupanja in škodo ugledu organizacije.







# Slaba komunikacija na delovnem mestu

Da bi zmanjšali število nesporazumov na delovnem mestu, je treba spodbujati kulturo jasne in odprte komunikacije.

Spodbujanje aktivnega poslušanja, dajanje jasnih navodil, iskanje pojasnil po potrebi, spodbujanje vključujočega in spoštljivega okolja ter uporaba več komunikacijskih kanalov lahko pomagajo zmanjšati tveganje napačnega sporazumevanja.

Poleg tega lahko spodbujanje učinkovitih komunikacijskih spretnosti z usposabljanjem ter zagotavljanjem možnosti za povratne informacije in pojasnila dodatno izboljša komunikacijo na delovnem mestu in zmanjša verjetnost nesporazumov.





# Učinkovita komunikacija na delovnem mestu - ovire

Najpogostejše komunikacijske ovire na delovnem mestu so:

- **Fizične ovire:** okolje na delovnem mestu, hrup v ozadju, moteči dejavniki
- **Geografske ovire**
- **Kulturne ovire in ovire na področju raznolikosti:** zlasti v mednarodni ekipi, ki vključujejo kulturne norme, prepričanja, vrednote in stereotipe o drugih kulturah.
- **Jezikovne ovire:** različni materni jeziki, napačna izgovorjava, nepoznavanje idiomatskih izrazov



# Učinkovita komunikacija na delovnem mestu - ovire

- **Generacijske ovire:** starostna razlika med zaposlenimi
- **Hierarhične ovire**
- **Čustvene/psihološke ovire:** jeza, ponos, socialna tesnoba itd.
- **Dojemanje in predpostavke:** Ljudje pogosto domnevajo, kaj drugi mislijo ali pričakujejo, kar lahko privede do nesporazumov.
- **Časovne omejitve:** Časovna stiska in natrpan urnik lahko omejita možnost temeljite in premišljene komunikacije.





# Kaj ste se naučili na kratko

Učinkovita komunikacija na delovnem mestu ima veliko prednosti tako za zaposlene kot za podjetje.

Slaba komunikacija lahko povzroči zamude, napake in predelave, kar zmanjša splošno produktivnost in učinkovitost.

Komunikacijske ovire na delovnem mestu so ovire, ki preprečujejo učinkovito komunikacijo med posamezniki ali znotraj skupin, kar lahko vodi v negativno delovno okolje.





# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

Učinkovita komunikacija lahko izboljša zavzetost zaposlenih.

Komunikacijska politika podjetja ne vpliva na stranke.

V delovnem okolju ni hierarhičnih ovir.



# Pravilni odgovori

## Učinkovita komunikacija lahko izboljša zavzetost zaposlenih.

**Da, pravilno!** Učinkovito komuniciranje spodbuja zavzetost zaposlenih, saj jih obvešča in vključuje v dejavnosti organizacije. Če se zaposleni počutijo cenjene in dobro obveščene, je večja verjetnost, da bodo motivirani, predani in zvesti organizaciji.

## Komunikacijska politika podjetja ne vpliva na stranke.

**Ne, to ni pravilno!** Slaba komunikacija s strankami lahko povzroči nesporazume, neizpolnjena pričakovanja in nezadovoljstvo. Negativne izkušnje strank lahko škodijo ugledu podjetja in vodijo v izgubo priložnosti.

## V delovnem okolju ni hierarhičnih ovir.

**Ne, to ni pravilno!** Organizacijska hierarhija in dinamika moči lahko ustvarita ovire za učinkovito komunikacijo. Zaposleni lahko oklevajo pri izmenjavi informacij ali izražanju svojih mnenj zaradi strahu pred povračilnimi ukrepi ali zaznanimi posledicami.



# Spoštljiva komunikacija

Spoštovanje je veliko več kot le "prosim" in "hvala".

Za spoštljivo komunikacijo so odgovorni vsi, na vseh ravneh in v vseh medsebojnih odnosih. Pri komuniciranju moramo biti vljudni in spoštovati druge, tudi če njihova mnenja niso enaka našim.

Spoštljiva komunikacija ustvarja pozitivno in vključujoče okolje, v katerem se posamezniki počutijo cenjene, slišane in spoštovane.

*"Z vsakim govorim enako, ne glede na to, ali je smetar ali rektor univerze." - Albert Einstein*





# Spoštljiva komunikacija na delovnem mestu

Spoštljiva komunikacija na delovnem mestu je bistvenega pomena za ohranjanje pozitivnega in vključujočega okolja.

Vključuje dostojanstveno ravnanje s sodelavci in člani ekipe, spoštovanje njihovih stališč in spodbujanje medsebojnega razumevanja.

Spoštljivo komuniciranje je dvosmerni proces. Zahteva tako dajanje kot sprejemanje spoštovanja. Z doslednim izvajanjem načel komunikacije lahko vsakdo prispeva k pozitivni in spoštljivi kulturi na delovnem mestu, ki spodbuja sodelovanje, zaupanje in produktivnost.





# Spoštljiva komunikacija na delovnem mestu

**R** - prepoznajte delo svojih sodelavcev

**E** - spodbujajte odprto komunikacijo in prisluhnite sodelavcem.

**S** - govorite s sodelavci in ne o njih

**P** - prakticirajte prijaznost in vljudnost

**E** - zaslužite si spoštovanje drugih

**C** - upoštevajte odklonilna mnenja

**T** - z vsemi ravnajte pošteno in enako.



# Spoštljiva komunikacija na delovnem mestu - učinkovite strategije

Ustvarjanje spoštljivega okolja na delovnem mestu zahteva skupna prizadevanja vseh vpletenih. Nekatere strategije, ki prispevajo k temu, so:

- 1) **Bodite zgled:** S spoštljivim vedenjem v odnosih s sodelavci in nadrejenimi daj pozitiven zgled. Z drugimi ravnajte prijazno, empatično in profesionalno in drugi vam bodo verjetno sledili.
- 2) Priznavajte in cenite prizadevanja in dosežke sodelavcev, tudi če so majhni. **Zahvalo pokažite** z besedami spodbude, hvaležnosti ali nagradami.



# Spoštljiva komunikacija na delovnem mestu - učinkovite strategije

3) Spodbujajte zdravo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem s **spoštovanjem osebnih meja** in spodbujanjem zaposlenih, da si vzamejo odmor, izkoristijo dopust in ohranijo trajnostno delovno obremenitev. Priznati pomen dobrega počutja ter potrebo po počitku in pomlajevanju.

4) **Odpravite nespoštljivo vedenje**: Hitro obravnavajte vse primere nespoštljivega vedenja na delovnem mestu. Spodbujajte posameznike, da poročajo o incidentih, in ustrezno ukrepajte, da raziščete in rešite situacijo. Zagotovite, da se posledice uporabljajo dosledno.



# Vrste komunikacije na delovnem mestu

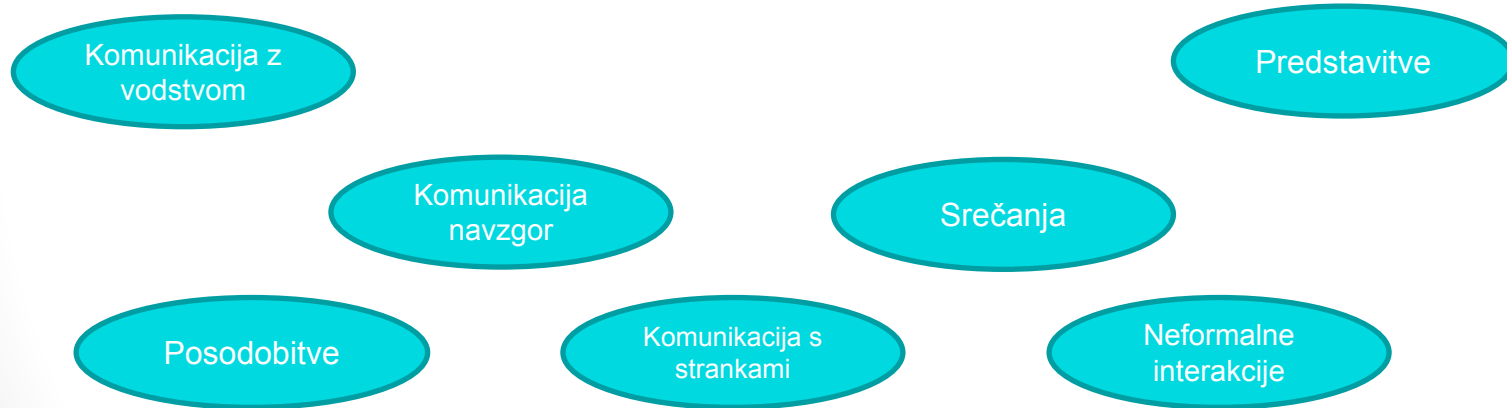
Sodelavci na delovnem mestu uporabljajo različne vrste komunikacije za sodelovanje, izmenjavo informacij in usklajevanje svojega dela.

Vrste komunikacije med sodelavci se lahko razlikujejo glede na kulturo delovnega mesta, naravo dela ter želje posameznikov in skupin.



# Vrste komunikacije na delovnem mestu

Najpogostejše vrste komunikacije med sodelavci so:





# Vrste komunikacije na delovnem mestu

**Komunikacija vodij** je pogosto enosmerna komunikacija vodij z njihovimi ekipami. Cilj je navdihovati, prepričevati ali spodbujati ekipo v glavnem z zgodbami in ne s podatki.

**Komuniciranje navzgor** je proces, v katerem zaposleni komunicirajo in delijo svoje misli in povratne informacije z višjimi hierarhičnimi ravnmi.

Potem so tu še **posodobitve**. Te so kratke in opisujejo trenutno stanje. To ni močno komunikacijsko orodje.

**Predstavitve** so način uradnega posredovanja sporočila širšemu občinstvu.



# Vrste komunikacije na delovnem mestu

Najbolj znan način komunikacije na delovnem mestu so **sestanki**. Sestanki morajo biti zelo povezani s sodelovanjem, saj so glavni del strategije notranjega komuniciranja. Redni timski sestanki so običajna oblika komunikacije, na katerih se sodelavci zberejo, da bi razpravljali o napredku pri delu, izmenjali najnovejše informacije, snovali zamisli in sprejemali odločitve.

**Komunikacija s strankami je povezana s** potrebami strank in slavo podjetja ter izdelka ali storitve, ki jo podjetje prodaja.

**Neformalne interakcije** vključujejo vse vrste vsakodnevne komunikacije med člani ekipe, kot so telefonski klici, osebni pogovori, pogovori v odmoru ali med kosilom.



# Kaj ste se naučili na kratko

Spoštljiva komunikacija na delovnem mestu je bistvenega pomena za ustvarjanje pozitivnega in vključujočega delovnega okolja. Vključuje dostojanstveno, empatično in strokovno ravnanje s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.

Spoštljivo komuniciranje na delovnem mestu vodi k boljšim odnosom, večjemu sodelovanju, večji produktivnosti in pozitivnemu delovnemu okolju.

Na delovnem mestu se za posredovanje informacij, idej in sporočil med zaposlenimi in zainteresiranimi stranmi uporabljajo različne vrste komunikacije.







# Preverite svoje znanje

Res ali ne?

V podjetju je treba spoštovanje izkazovati od nižjih do višjih hierarhičnih položajev.

Eden od načinov za odpravo nespoštljivega vedenja je, da se zaposleni počutijo svobodne pri poročanju o takšnih incidentih.

Komuniciranje na delovnem mestu vključuje predvsem formalni način komuniciranja med sodelavci.



# Pravilni odgovori

**V podjetju je treba spoštovanje izkazovati od nižjih do višjih hierarhičnih položajev.**

**Ne, to ni pravilno!** Ni razlike med tem, kdo mora komu izkazovati spoštovanje. Gre za načelo, ki ga morajo uporabljati vsi, ne glede na to, ali so zaposleni ali nadrejeni.

**Eden od načinov za odpravo nespoštljivega vedenja je, da se zaposleni počutijo svobodne pri poročanju o takšnih incidentih.**

**Da, pravilno!** Vzpostavitev jasnih poti poročanja in zagotavljanje zaupnosti za spodbujanje zaupanja in preglednosti sta ključna za čimprejšnjo obravnavo takšnega vedenja, da se ne bi stopnjevalo ali postalo ponavljajoče se.

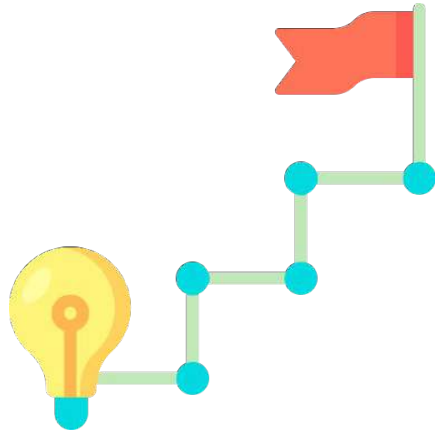
**Komuniciranje na delovnem mestu vključuje predvsem formalni način komuniciranja med sodelavci.**

**Ne, to ni pravilno!** Uporaba kombinacije ustnih, pisnih, neverbalnih, formalnih in neformalnih metod komuniciranja lahko pomaga zagotoviti jasno in učinkovito komunikacijo na delovnem mestu.



# Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.



Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kateri bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# "Komunikacija in spoštljiva komunikacija" - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Kaj sem se naučil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kje uporabljam novo pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče**, **postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



## "Komunikacija in spoštljiva komunikacija" - Spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Tu sem uporabil novo  
pridobljeno znanje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To sem naredil

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To je rezultat in kaj sem se  
naučil iz te izkušnje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Čestitamo!

Pravkar ste **končali modul številka 6 o  
Komunikacija in spoštljiva komunikacija**

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**modul št. 7 o aktivnem poslušanju in povratnih informacijah**





Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)





# Modul št. 7

## Aktivno poslušanje in povratne informacije



**Co-funded by  
the European Union**

Avtor: Sylvie Schoch - IP-International GmbH - Kreativno korporativno usposabljanje

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Indeks

1. Poslušanje - Razmislite o vrednosti poslušanja.
2. Naučite se procesa poslušanja.
3. Odprite vse kanale: Poslušanje poteka na vseh ravneh.
4. Razumevanje govorice telesa.
5. Govorica telesa pove veliko.
6. Opazujte govorico telesa.
7. Postanite boljši poslušalec.
8. Poslušajte spoštljivo.
9. Premagajte zunanje in notranje motnje.
10. Aktivno poslušanje.
11. Prednosti aktivnega poslušanja.
12. Kako aktivno poslušati.
13. Povratne informacije - Razmislite o vrednosti in namenu povratnih informacij.
14. Vrednost povratnih informacij v komunikaciji.
15. Vrednost dajanja, prejemanja in spraševanja po povratnih informacijah.
16. Konstruktivne in spoštljive povratne informacije - Osnovna pravila.
17. Kako zagotoviti konstruktivne in spoštljive povratne informacije.
18. Kako prejemati povratne informacije.
19. Kako prositi za povratne informacije.





# Poslušanje in povratne informacije

Poslušanje in povratne informacije so bistveni del vsake komunikacije.

Vendar pa pomen poslušanja in povratnih informacij presega samo komunikacijo.

Oblikuje **organizacijsko kulturo**.

Pomaga ustvarjati in izvajati **inovacijske procese**.

To je pomembna lastnost vodij in menedžerjev.





# Poslušanje in povratne informacije

**Ustvarjalnost** in ustvarjanje idej nista mogoča ali pa sta vsaj močno ovirana, če ne znamo aktivno prisluhniti sogovorniku in njegovim idejam.

**Pri upravljanju sprememb** gre tudi za obvladovanje odpora in interakcije z ljudmi, ki morda ne bodo vedno zadovoljni z vsemi spremembami.

To ni mogoče brez aktivnega poslušanja in smiselnih, konstruktivnih povratnih informacij.





# Razmislite o pomenu poslušanja



Vendar pa imamo, kot pravi pregovor, dve ušesi za poslušanje, a le ena usta za govorjenje. Ker je poslušanje zelo pomembno, se bomo najprej posvetili **veščinam poslušanja, nato pa bomo** govorili o tem, kako zagotoviti povratne informacije.

Kot že rečeno, je poslušanje bistven del vsake komunikacije.

V vsaki uspešni komunikaciji imata **govorec** in **poslušalec** priložnost **igrati obe vlogi**.

Učinkovito poslušanje nam omogoča, da dosežemo drugo osebo in ugotovimo, kako se bo odzvala na naše sporočilo.





# Kaj ste se naučili na kratko

Poslušanje je  
bistveni del  
vsakega sporočila.

Da bi dosegli drugo  
osebo in ugotovili,  
kako se bo odzvala  
na naše sporočilo,  
moramo  
za poslušanje.

Govornik  
in poslušalec  
morate igrati  
obe vlogi.





# Preverite svoje znanje

**Poslušanje je...**

res ali ne?

bistveni del vsake komunikacije.

potrebno, da bi dosegli drugo osebo.

del vloge govorca

del vloge poslušalca





# Pravilni odgovori

## Poslušanje

... je treba doseči drugo osebo

**Da, pravilno!** Da bi vedeli, kaj druga oseba misli ali čuti, in ugotovili njene reakcije, moramo poslušati!

... je bistveni del vsake komunikacije.

**Da, pravilno!** Ni komunikacije brez poslušanja!

... je del vloge poslušalca  
... je del vloge govorca

**Da, pravilno!** Ko ste v vlogi poslušalca, morate poslušati, vendar je poslušanje tudi del vloge govorca. Tako govorec kot poslušalec morata igrati obe vlogi.







# Naučite se procesa poslušanja

**Človeški zvoki** nas bombardirajo z vseh strani: sestanki, sprejemanje glasovnih sporočil, gledanje televizije in sprejemanje informacij prek interneta, če naštejemo le nekatere.

Zvoke slišimo, vendar jim ne prisluhnemo vedno.

**Poslušanje** vključuje **obdelavo zvokov v** naših **možganih**.



Prvič, sporočilo, ki ga slišimo, nas mora **zanimati**. V nasprotnem primeru preprosto prezremo, kar nam je bilo povedano. Veliko tega, kar se dogaja na sestankih, na primer, spada v to kategorijo.

Drugič, ta sporočila moramo začeti **predelovati**, kar pomeni, da si moramo predstavljati, kaj pomenijo, jih ubesediti in o njih razmišljati.



# Naučite se procesa poslušanja

Nato začnemo nova sporočila **povezovati** z drugimi informacijami, ki smo jih slišali v preteklosti, videli ali prebrali iz različnih virov, kot so poročila podjetja, časopisi, televizija, pogovori s sodelavci, uradne predstavitve itd.





# Naučite se procesa poslušanja

S svojim preteklim znanjem in edinstvenimi izkušnjami v gradivo, ki ga prejmemo, vnesemo svoj pridih.

Recimo, da ste na predstavitvi in da je govornik pravkar podal pomembno izjavo o inovacijah na delovnem mestu. To novo idejo lahko uporabite za:

- **Spremenite svoj pogled ali utrdite trenutni.**
- **Odločite se, da boste raziskali več informacij.**
- **Na slišano se odzovite tako, da govorniku nekaj poveste.**





# Kaj ste se naučili na kratko

Vedno smo bombardirani z zvoki, vendar to še ne pomeni, da jih poslušamo.

Sporočilo moramo predelati, da bi iz njega razbrali pomen, da bi lahko spremenili pogled, se odločili za raziskavo ali odgovorili govorcu.

Da bi lahko prisluhnili, nas mora sporočilo, ki ga slišimo, zanimati.





# Preverite svoje znanje

## Postopek poslušanja

Resnično ali  
napačno?

Proces poslušanja je sestavljen iz zvokov, ki nas bombardirajo, vendar samo poslušanje zvokov še ne pomeni, da smo razumeli sporočilo. Za to ga moramo obdelati.

Ne moremo ne poslušati sporočila, tudi če nam ni zanimivo.

Naše preteklo znanje in edinstvene izkušnje nam pomagajo, da v gradivo, ki ga prejmemo, vnesemo svoj lasten pečat.

Aktivno razvijanje sporočila, ki ga prejmemo, nam pomaga: utrditi naš trenutni pogled in dokazati, da se druga oseba moti.

Odločite se, da boste raziskali več informacij, se odzovemo na slišano in govorcu nekaj povemo.





# Pravilni odgovori

## Postopek poslušanja

Proces poslušanja je sestavljen iz zvokov, ki nas bombardirajo, vendar samo poslušanje zvokov še ne pomeni, da smo razumeli sporočilo. Za to ga moramo obdelati.

**Da, pravilno!** Da bi razumeli sporočilo in dekodirali njegov pomen, ga moramo obdelati, kar pomeni, da si predstavljamo, kaj pomeni, ga ubesedimo in o njem razmišljamo.

Ne moremo ne poslušati sporočila, tudi če nam ni zanimivo.

**Ne, to ni pravilno!** Sporočilo nas mora zanimati. V nasprotnem primeru ga preprosto prezremo.





# Pravilni odgovori

## Postopek poslušanja

Naše preteklo znanje in edinstvene izkušnje nam pomagajo, da v gradivo, ki ga prejmemo, vnesemo svoj lasten pečat.

**Da, pravilno!** Da bi nova sporočila povezali z drugimi materialnimi informacijami, ki smo jih slišali v preteklosti, videli ali brali v različnih virih.

Aktivno razvijanje sporočila, ki ga prejmemo, nam pomaga: utrditi naš trenutni pogled in dokazati, da se druga oseba moti.

Odločite se, da boste raziskali več informacij. se odzovemo na slišano in govorcu nekaj povemo.

**Ne, to ni pravilno!** Aktivno razvijanje sporočila, ki ga prejmemo, nam pomaga utrditi našo trenutno perspektivo, vendar nam lahko pomaga tudi, da jo spremenimo in upoštevamo perspektivo druge osebe. To nas lahko zelo obogati, tudi če se ne strinjamo z mnenjem druge osebe.





# Preberite govornico telesa

## Govornica telesa govori veliko

Ko ljudje govorijo, njihova govornica telesa pogosto pove veliko več, kot lahko povedo njihove besede.

Vzemimo za primer sodelavca, ki pripoveduje o navidezno nepomembnem dogodku, ki se je zgodil pred mnogimi leti.



**Usta se** mu lahko začnejo orositi, **oči** postanejo večje in začne vrteti prstan na prstu.

Ta **govornica telesa** vam lahko pove, da je dogodek zanj še vedno zelo aktualen in da je njegovo življenje še vedno v temni senci.





# Preberite govornico telesa

## Opazujte govornico telesa

Med pogovorom opazujte govornico telesa sogovornikov.

Kaj vidite na obrazu ljudi, ko govorijo?

Včasih lahko njihova **obrazna mimika** razkrije, da je organizacijska težava ali vprašanje na splošno veliko resnejše, kot razkrivajo njihove besede ali kot ste si lahko kadar koli predstavljali.

Osredotočite svojo pozornost na govornika in ga **opazujte z očmi in ušesi, da** boste razumeli vse sporočilo, ne le njegov del.



# Preberite govornico telesa

## Opazujte govornico telesa

Z branjem telesne govornice sogovornikov lahko ugotovite tudi, **kako se odzivajo na vaše sporočilo.**

Ali se poslušalec nasmehne in prikima z glavo?

Ali si poslušalec - lahko tudi med predstavitvijo - med vašim govorom vestno zapisuje?

Se je ključni odločevalec na vašo zadnjo točko odzval z odobravajočim pogledom?

Če je tako, potem ima vaše sporočilo pozitiven vpliv na poslušalce.





# Kaj ste se naučili na kratko

**Ko se ljudje pogovarjajo, govornica telesa pove več kot besede.**

**Z branjem govornice telesa sogovornikov lahko ugotovite tudi, kakšen vpliv ima vaše sporočilo.**

**Pomembno je, da se osredotočite na govornika in ga opazujete tako z očmi kot z ušesi, da boste razumeli celotno sporočilo.**





# Preverite svoje znanje

## Preberite govorico telesa

Resnično ali  
napačno?

Ko ljudje govorijo, se je treba osredotočiti predvsem na njihove besede, da bi razumeli celotno sporočilo in ne le njegov del.

Iz izraza obraza sogovornika lahko razberete, ali obstaja težava ali kako se bo odzval na vaše sporočilo.

Če se ključni odločevalec na vašo zadnjo točko odzove z odobravajočim pogledom, je zelo verjetno, da je vaše sporočilo pozitivno vplivalo na poslušalca.





## Preberite govorico telesna

# Pravilni odgovori

Ko ljudje govorijo, se je treba osredotočiti predvsem na njihove besede, da bi razumeli celotno sporočilo in ne le njegov del.

**Ne, to ni pravilno!** Da bi dobili celotno sporočilo in ne le del ig, je pomembno, da se osredotočite na govorca in ga opazujete tako z očmi kot z ušesi.

Iz izraza obraza sogovornika lahko razberete, ali obstaja težava ali kako se bo odzval na vaše sporočilo.

**Da, pravilno!** Obrazna mimika razkriva veliko informacij: ali obstaja težava, ali so poslušalci zainteresirani, ali cenijo ali dvomijo, če naštejemo le nekatere.

Če se ključni odločevalec na vašo zadnjo točko odzove z odobravalnim pogledom, je zelo verjetno, da je vaše sporočilo pozitivno vplivalo na poslušalca.

**Da, pravilno!** Z izrazom hvaležnosti pokažite, da sogovornik ceni vaše sporočilo.





# Postanite boljši poslušalec

## Spoštljivo poslušajte

Dobro poslušanje se začne, ko se **postavite v kožo drugega**. Kolikokrat se vam je že zgodilo, da ste postali nestrpni, medtem ko vam je nekdo pripovedoval svojo izkušnjo ali postavljajl vprašanje? Želite, da pohiti in konča. Poskusite si predstavljati, da ste vi ta oseba. Kako bi si želeli, da se do vas vedejo? Enako se odzovite na to osebo.

### Nasvet

*Večina ljudi govori s hitrostjo 160 besed na minuto. Poslušate pa lahko trikrat hitreje. Med pogovorom ali pogovorom z vprašanji in odgovori **počakajte, da oseba, ki govori, konča**. Preprečite težnjo, da bi prenehali poslušati, prekinili govorjenje ali da bi se na vašem obrazu pojavila nestrpnost.*





# Postanite boljši poslušalec

## Spoštljivo poslušajte

Ste se kdaj zalotili, da se na ljudi odzivate na podlagi njihovega zunanjega videza? Kako so oblečeni? Naglasi v njihovih glasovih? Verjetno smo bili vsi občasno krivi, da smo to počeli.

Na žalost lahko **nagnjenost k prehitrim zaključkom** ogrozi kakovost našega poslušanja. Preveč enostavno je ljudi odpisati, ker so drugačni od nas, in jim ne nameniti polne pozornosti, ko nam zastavljajo vprašanja.

Vsakemu poslušalcu ponudite isto, kar bi pričakovali: popolno zanimanje za to, kar govori.



# Postanite boljši poslušalec

## Premagajte moteče dejavnike

Učinkovito poslušanje je mogoče le, če ni motečih dejavnikov. Motnje so lahko zunanje ali notranje.

Poslušanje je  
ključna  
sestavina  
vsakega  
uspešnega  
pogovora.

### Zunanje motnje

Morda se ljudje v občinstvu pogovarjajo med seboj, medtem ko nekdo drug postavlja vprašanje. Težavo lahko rešite tako, da se postavite tako, da jih lahko gledate, pri čemer je očesni stik z enim od njih lahko dovolj za prekinitvev pogovora. Če ne, lahko tudi rečete: "*Oprostite, ne slišim vprašanja.*"

To običajno zadostuje za odpravo težave.







# Postanite boljši poslušalec

## Premagajte moteče dejavnike

### Notranji moteči dejavniki

Nekatere motnje so lahko notranje.

Medtem ko poslušalec postavlja vprašanje, vi morda razmišljate o nečem drugem. Zato morda ne boste slišali vprašanja in boste odgovorili nepopolno ali celo povsem nepomembno. To se bo slabo odražalo na vas. Ne pozabite, da se predstavitev pogosto ne konča, dokler ne odgovorite na vsa vprašanja poslušalcev. Zato preženite motnje in ne začnite razmišljati o naslednjem sestanku, preden ste končali trenutnega.

Poslušanje je  
ključna  
sestavina  
vsakega  
uspešnega  
pogovora.





# Kaj ste se naučili na kratko

Dobro poslušanje se začne, ko se postavite v kožo drugega. Odzovite se osebi tako, kot bi želeli, da se ravna z vami.

Pomembno je, da ne delamo prehitrih zaključkov in ne odpisujemo ljudi zaradi načina oblačenja, naglasa ali preprosto zato, ker so drugačni od nas. To lahko spodkoplje kakovost našega poslušanja.

Pomembno je, da premagate zunanje in notranje motnje, saj je učinkovito poslušanje mogoče le, če ni motečih dejavnikov.





# Preverite svoje znanje

**Postanite boljši  
poslušalec**

res ali ne?

Poslušate lahko trikrat hitreje, kot večina ljudi govori. Pomembno je, da se postavite v njihovo kožo, ne da bi postali nestrpni.

Način oblačenja in govorjenja vam že na prvi pogled pove, s kom imate opravka.

Učinkovito poslušanje je mogoče le, če ni zunanjih motečih dejavnikov, kot so hrup ali govorjenje drugih ljudi.





# Pravilni odgovori

## Postanite boljši poslušalec

Poslušate lahko trikrat hitreje, kot večina ljudi govori. Pomembno je, da se postavite v njihovo kožo, ne da bi postali nestrpni.

**Da, pravilno!** Večina ljudi govori s hitrostjo 160 besed na minuto, ker pa lahko poslušate trikrat hitreje, je pomembno, da se izognete prekinitvi govora ali nestrpnosti.

Način oblačenja in govorjenja vam že na prvi pogled pove, s kom imate opravka.

**Ne, to ni pravilno!** Preveč enostavno je, da se na ljudi odzovemo na podlagi njihovega zunanjšega videza. Vendar lahko prehitro sklepanje spodkoplje učinkovito poslušanje. Pomembno je, da se jim med govorjenjem popolnoma posvetimo, ne glede na to, kako so oblečeni ali s kakšnim naglasom govorijo.

Učinkovito poslušanje je mogoče le, če ni zunanjih motečih dejavnikov, kot so hrup ali govorjenje drugih ljudi.

**Ne, to ni pravilno!** Res je, da je učinkovito poslušanje mogoče, če ni motečih dejavnikov, bodisi zunanjih bodisi notranjih.





# Aktivno poslušanje

## Prednosti aktivnega poslušanja

Veščine aktivnega poslušanja spodbujajo toplo in iskreno komunikacijo. Še pomembneje pa je, da pomagajo odstraniti **površinske ravni komunikacije**, saj spodbujajo drugo osebo, da spregovori o svojih izkušnjah ali stališčih in globljih osebnih pomenih, ki jih pogosto spremljajo.

Aktivno poslušanje sogovorniku pokaže, da ga zelo zanima, kaj mu govori.



# Aktivno poslušanje

## Prednosti aktivnega poslušanja

Aktivno poslušanje dokazuje, da je druga oseba ne le slišana, ampak tudi **razumljena**:  
*"Če vas prav razumem, bi radi izboljšali svoje delovno mesto in izkoristili nove tehnologije, da bi olajšali svoje delo in hkrati povečali njegovo učinkovitost."*

Osebi, ki postavlja vprašanja, omogoča, da odkrije in popravi morebitne **nesporazume ali netočne razlage, ki** se lahko pojavijo med pogovorom.  
*"Če vas prav razumem, vam je podjetje všeč, vendar bi si želeli nekaj sprememb, ki bi izboljšale vaše delovno mesto. Ali je tako?"*

Drugi osebi sporoča, da jo **sprejema**, kar jo spodbuja k nadaljnjemu raziskovanju.  
*"Čutite, da je tu še veliko prostora za izboljšave."*





# Aktivno poslušanje

## Prednosti aktivnega poslušanja

To je priložnost za odkrivanje in popravljanje morebitnih **nesporazumov ali netočnih razlag, ki** se lahko pojavijo med pogovorom.

*"Če vas prav razumem, imate radi svoje delo, vendar ne marate nekaterih ljudi v svoji ekipi, je tako?"*





# Aktivno poslušanje

## Prednosti aktivnega poslušanja

S tem sporoča brezpogojno **sprejemanje** druge osebe, kar lahko spodbudi nadaljnje raziskovanje, hkrati pa ohranja pozornost tam, kamor spada - na sogovorniku.

*"Menite, da vaši predlogi niso slišani. Ali je tako?"*





# Aktivno poslušanje

## Prednosti aktivnega poslušanja

Spodbuja **globlje ravni komunikacije** ter odprto in iskreno komunikacijo:

*"Menite, da vaši predlogi niso slišani. Povejte mi o stvareh, ki bi jih radi spremenili ali naredili? Kaj vam je všeč in česa ne marate ali vam kaj zamerite?"*





# Kaj ste se naučili na kratko

Aktivno poslušanje sogovorniku pokaže, da ga zelo zanima, kaj mu govori. Veščine aktivnega poslušanja spodbujajo toplo in iskreno komunikacijo.

Z aktivnim poslušanjem poskrbite, da je druga oseba ne le slišana, ampak tudi razumljena. Omogoča, da odkrijemo in popravimo morebitne nesporazume ali netočne razlage, ki se lahko pojavijo med pogovorom.

S tem sporoča brezpogojno sprejemanje druge osebe, kar lahko spodbudi nadaljnje raziskovanje, hkrati pa ohranja pozornost tam, kamor spada - na sogovorniku.





# Preverite svoje znanje

## Aktivno poslušanje

Resnično ali  
napačno?

Aktivno poslušanje je priložnost za odkrivanje in popravljanje netočnih interpretacij, ki se lahko razvijejo med pogovorom.

Aktivno poslušanje omejuje nadaljnje raziskovanje, saj je zelo zamudno.

Spodbuja odprto in pošteno komunikacijo.





# Pravilni odgovori

## Aktivno poslušanje

Aktivno poslušanje je priložnost za odkrivanje in popravljanje netočnih interpretacij, ki se lahko razvijejo med pogovorom.

**Da, pravilno!** To dokazuje, da je bila druga oseba ne le slišana, ampak tudi razumljena, in daje priložnost za odkrivanje in popravljanje nesporazumov ali netočnih razlag.

Aktivno poslušanje omejuje nadaljnje raziskovanje, saj je zelo zamudno.

**Ne, to ni pravilno!** Če aktivno poslušate, sporočate drugi osebi, da jo sprejemate, kar spodbuja nadaljnje raziskovanje in olajša vzajemno razumevanje.

Učinkovito poslušanje je mogoče le, če ni zunanjih motečih dejavnikov, kot so hrup ali govorjenje drugih ljudi.

**Da, pravilno!** Spodbuja globlje ravni komunikacije in s tem spodbuja odprto in iskreno komunikacijo.





# Kako aktivno poslušati

## Aktivno poslušanje

Aktivno poslušanje, kot je razvidno iz izraza, zahteva **aktivno sodelovanje** poslušalca.

**Poslušalec naredi več kot le poslušanje!**

Od poslušalca zahteva, da se aktivno vključi v proces komunikacije, tako da občasno potrdi razumevanje govorničevega govora.

Razvijanje spretnosti aktivnega poslušanja zahteva **vajo**.





# Kako aktivno poslušati

Povzetek najpomembnejših točk, ki si jih je treba zapomniti

1. **Bodite iskreno radovedni.** kaj govori druga oseba, tudi če vas mika, da bi se odklopili, ker ste vprašanje in običajen odgovor slišali že stokrat, se prisilite, da boste radovedni, kaj govori druga oseba.
2. **Ne obsojajte.** Ko druga oseba poda izjave, s katerimi se ne strinjate, ne izražajte svojega nestrinjanja. Ne pozabite, da je to priložnost druge osebe, da izrazi svoje mnenje. Svojo sodbo pridržite za drugo fazo procesa, kamor spada, in ne delajte prehitrih zaključkov. Pri aktivnem poslušanju se osredotočite le na to, da se prepričate, da natančno razumete, kaj druga oseba govori.
3. **Zavestno si prizadevajte, da bi se upri notranjim ali zunanjim motečim dejavnikom.** Aktivno poslušanje zahteva popolno osredotočenost na povedano. Nadzorujte tiste moteče dejavnike, ki jih je mogoče nadzorovati, da bo koncentracija vseh, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu, ostala neprekinjena.
4. **Odsevajte vsebino nazaj k osebi.** Ko drugi osebi poveste, kaj menite, da je povedala, jo spodbudite k nadaljevanju govora, pokažete iskreno zanimanje za njene predstavitve in skrb za točnost sporočila, ki ga prenaša.





# Kako aktivno poslušati

Povzetek najpomembnejših točk, ki si jih je treba zapomniti

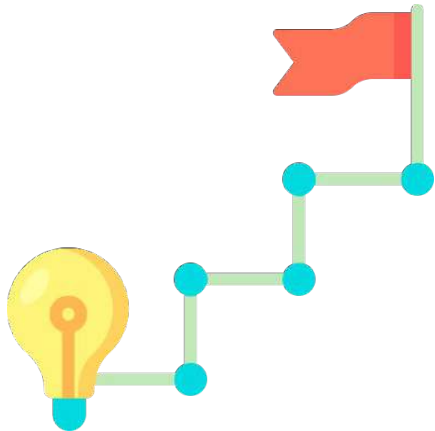
- 5. Prisluhnite čustvom, ki se skrivajo za besedami druge osebe.** Ta čustva lahko vključujejo srečo, žalost, strah, razočaranje, tesnobo in vsa druga čustva. Ko slišite osebo govoriti v čustvenih izrazih, se naučite več o tem, zakaj je čustveni odziv takšen, tako da rečete: "Zveniš razočarano. Kaj je tisto, kar vas pri tem najbolj frustrira?".
- 6. Ne prekinjajte sogovornika z dodatnim vprašanjem.** Včasih se med aktivnim poslušanjem osebe nenadoma spomnite na pomembno nadaljnje vprašanje, ki ga morate preprosto zastaviti. Ko se to zgodi, si ga zapišite in ga postavite pozneje. Prekinjati osebo, ki vam skuša nekaj razložiti ali odgovoriti na določeno vprašanje, je malo podobno, kot da bi polili hladno vodo na ogenj.
- 7. Ko smo že pri beleženju, si po možnosti veliko zapisujte o tem, kaj govori sogovornik.** Ne samo, da s tem pokažete pomembnost povedanega, ampak se bo to izkazalo za neprecenljivo, ko bo treba oceniti, kaj je druga oseba povedala ali predlagala.





# Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.



Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!







## Aktivno poslušanje - akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kaj sem se naučil	Kje uporabljam novo pridobljeno znanje	Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



## Aktivno poslušanje - spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Tu sem uporabil novo  
pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To sem naredil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To je rezultat in kaj sem se  
naučil iz te izkušnje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Povratne informacije

Moč povratnih informacij.  
Kako dajati, sprejemati in prositi za povratne informacije.





# Moč povratnih informacij

## Razmislite o vrednosti in namenu povratnih informacij

Povratne informacije so eno najmočnejših orodij za usmerjanje človekovega vedenja in eden najmočnejših vplivov na učenje in dosežke.

Vpliv povratnih informacij pa je lahko pozitiven ali negativen.

Toda **kaj so povratne informacije?**





# Vrednost povratnih informacij v komunikaciji



**je temeljno orodje.  
za usmerjanje človekovega vedenja.**

Ljudje se nagibajo k vedenju, ki povzroča POZITIVNE povratne informacije, in se izogibajo vedenju, ki povzroča NEGATIVNE povratne informacije.

***Vendar je lahko dajanje in sprejemanje povratnih informacij izziv.***



# Vrednost povratnih informacij v komunikaciji

Povratna informacija ni ne nasvet, ne pohvala, ne ocena.

**Povratne informacije so informacije** o tem, kako si prizadevamo doseči cilj.

Obstajajo **tri vrste** povratnih informacij:

- dajanje,
- sprejemanje in
- prosijo za povratne informacije.

Vsi trije niso najlažji!

Razumevanje, kako dajati povratne informacije, jih sprejemati in prositi zanje, je pomembno, še toliko bolj pa v vodstveni vlogi.

Povratne informacije imajo lahko **različne vidike**. Lahko je:

**pisne** pripombe

- o **elektronske** pripombe
- o **srečanja s** posamezniki
- o **predlogi** kolegov.





# Kaj ste se naučili na kratko

Povratne informacije so eno najmočnejših orodij za usmerjanje človeškega vedenja.

Ljudje se nagibajo k vedenju, ki povzroča **POZITIVNE** povratne informacije, in se izogibajo vedenju, ki povzroča **NEGATIVNE** povratne informacije.

Povratna informacija ni ne nasvet, ne pohvala, ne ocena. Gre za informacije o tem, kako si prizadevamo za dosego cilja.







# Vrednost dajanja, prejemanja in povpraševanja po povratnih informacijah

Učinkovite povratne informacije so

- v času **učanja, ko je** še vedno čas za spremembe ali izboljšave;
- se uporablja za **konstruktivno kritiko** ali sprejemanje **pozitivnih predlogov** za izboljšanje sebe, ekipe ali organizacije.

Če so povratne informacije podane na pravilen in konstruktiven način, je mogoče na podlagi posredovanih ali prejetih informacij doseči izboljšave.

**Posamezniki lahko na podlagi informacij rastejo**, bodisi s pozitivno spodbudo ali s popravljanjem negativnega vedenja.

Ne pozabite:

- Povratno informacijo je treba vedno podati tako, da **osebe ne napadate ali obsojate**, temveč se osredotočite na (neželena) vedenje.
- Pomembno se je zavedati, da povratne informacije **niso vedno konstruktivne in da so lahko pozitivne in/ali negativne**.





# Preverite svoje znanje

## Vrednost povratnih informacij v komunikaciji

Resnično ali  
napačno?

Ljudje se vedno obnašajo tako, kot želijo, ne glede na to, kaj jim rečete. Povratne informacije ne morejo vplivati na človeško vedenje.

Povratne informacije niso niti nasveti niti pohvale.

Učinkovite povratne informacije so podane v času učenja, ko je še vedno čas za spremembo ali izboljšanje.





## Vrednost povratnih informacij v komunikaciji

# Pravilni odgovori

Ljudje se vedno obnašajo tako, kot želijo, ne glede na to, kaj jim rečete. Povratne informacije ne morejo vplivati na človeško vedenje.

**Ne, to ni pravilno!** Ljudje se nagibajo k vedenju, ki povzroča POZITIVNE povratne informacije, in se izogibajo vedenju, ki povzroča NEGATIVNE povratne informacije.

Povratne informacije niso niti nasveti niti pohvale.

**Da, pravilno!** Povratne informacije so informacije o tem, kako si prizadevamo doseči cilj.

Učinkovito poslušanje je mogoče le, če ni zunanjih motečih dejavnikov, kot so hrup ali govorjenje drugih ljudi.

**Da, pravilno!** Povratne informacije je treba posredovati pravočasno!





# Konstruktivna in spoštljiva povratna informacija - osnovna pravila

Ne glede na to, ali dajete, prejimate ali prosite za povratne informacije, se jim izogibajte:

- sodbe ali prekrški
- neprimerna neverbalna govorica telesa.
- zvenijo obtožujoče
- uporabljajte "ti" in vedno začnite z "jaz".
- dajanje ali prošnja za povratne informacije v napačnem okolju.
- ignoriranje druge osebe, ki govori.
- zaprtost vase.





# Kako zagotoviti konstruktivno in spoštljivo povratno informacijo

Povratne informacije so močno orodje za usmerjanje človekovega vedenja, vendar je tudi umetnost, kako zagotoviti, sprejeti in prositi za konstruktivne in spoštljive povratne informacije.

**Najprej sami navedite povratne informacije, ki jih želite dobiti.**





# Kako zagotoviti konstruktivno in spoštljivo povratno informacijo

- **Začnite z "jaz" namesto s "ti".**  
→ Če začnete z "jaz", je bolj verjetno, da vas bo sogovornik poslušal in sprejel kritične pripombe.
- Povratne informacije podajte tik pred dogodkom in **se pogovarjajte o temi, ne o osebi.**  
→ Lahko prosimo, da spremenimo vedenje osebe, ne pa njenega načina bivanja.
- **Jasno opredelite temo, o kateri** želite govoriti, in jo brez predpostavk jedrnato razložite drugi osebi. Predlagajte predloge, odgovarjajte na vprašanja in posamezniku ponudite konkretne informacije o tem, kaj bi lahko naredil bolje in v primeru potrebe tudi kako.  
→ Pavšalna povratna informacija vam ne pove, kaj ste naredili dobro in kje se lahko izboljšate, niti vam ne pove, kaj želim, da naredite konkretno.





# Kako zagotoviti konstruktivno in spoštljivo povratno informacijo

- **Vprašajte: "Če bi se lahko vrnil nazaj, ali bi to storili enako ali drugače?"**  
Nato po potrebi razložite.  
→ Če sami ugotovimo, kje smo se zmotili, je večja verjetnost, da bomo napako popravili.
- **Povratne informacije podajajte s konstruktivnimi in pozitivnimi predlogi,** da jasno izrazite, kaj pričakujete, da bo druga oseba naredila ali izboljšala. Najprej navedite vse pozitivne, nato pa negativne.  
→ Prejemanje samo negativnih povratnih informacij zmanjša pripravljenost za nadaljevanje





# Kaj ste se naučili na kratko

Pri podajanju povratnih informacij ali prošnji za povratne informacije se izogibajte kakršnim koli sodbam, žalitvam ali obtoževanju, vključno z govorico telesa.

Povratne informacije podajajte s konstruktivnimi in pozitivnimi predlogi, da jasno izrazite, kaj pričakujete, da bo druga oseba naredila ali izboljšala.  
Najprej navedite vse pozitivne, nato negativne lastnosti.

Pri podajanju povratnih informacij je pomembno, da najprej uporabite besedo "jaz" in se izogibate uporabi besede "ti".







# Preverite svoje znanje

## Kako zagotoviti konstruktivne in spoštljive povratne informacije

Resnično ali  
napačno?

Ko morate podati povratno informacijo, začnite z "ti", da bo druga oseba razumela, da govorite o njej.

Pri podajanju povratnih informacij ali prošnji za povratne informacije se izogibajte kakršnim koli sodbam, žalitvam ali obtoževanju, vključno z govorico telesa.

Povratne informacije podajajte s konstruktivnimi in pozitivnimi predlogi, da jasno izrazite, kaj pričakujete, da bo druga oseba naredila ali izboljšala.





# Pravilni odgovori

## Kako zagotoviti konstruktivne in spoštljive povratne informacije

Ko morate podati povratno informacijo, začnite z "ti", da bo druga oseba razumela, da govorite o njej.

**Ne, to ni pravilno!** Pri podajanju povratnih informacij je pomembno, da začnete z besedo "jaz" in se izogibate uporabi besede "ti".

Pri podajanju povratnih informacij ali prošnji za povratne informacije se izogibajte kakršnim koli sodbam, žalitvam ali obtoževanju, vključno z govorico telesa.

**Da, pravilno!** Sodbe, žalitve ali obtožbe, tudi tiste, ki so izražene z govorico telesa, ustvarjajo oviro in obrambno vedenje namesto odprtosti za to, kar pričakujete od druge osebe.

Povratne informacije podajajte s konstruktivnimi in pozitivnimi predlogi, da jasno izrazite, kaj pričakujete, da bo druga oseba naredila ali izboljšala.

**Da, pravilno!** Splošne povratne informacije niso dovolj dobre. Zelo pomembno je, da ne dajete le konstruktivnih povratnih informacij, ampak da dajete tudi pozitivne, praktične predloge, kaj želite, da druga oseba stori.





# Kako učinkovito prejemati povratne informacije

Vsaka oseba želi dobiti povratne informacije. Samo načina, na katerega jo dobimo, morda ne cenimo.

Tudi če povratne informacije niso posredovane tako, kot bi si želeli, nam vedno zagotovijo koristne informacije o sogovorniku in **drugačno perspektivo ali mnenje**.

Pomembno je vedeti, kako učinkovito sprejemati povratne informacije.





# Kako učinkovito prejemati povratne informacije

- **Dejavno poslušajte,** kaj ima druga oseba za povedati, pri tem uporabljajte vse svoje kanale in ohranite mirnost tudi v primeru negativnih povratnih informacij ali kritike.
- **Ponovite kritične izjave** s svojimi besedami in postavljajte vprašanja, da preverite, ali ste pravilno razumeli.
- Zavedajte se, da **povratne informacije niso vedno formalne.**
- **prosite** druge **za povratne informacije,** da pridobite več mnenj.
- Če znamo prisluhniti **tudi negativni kritiki,** ne da bi se ji takoj uprli, postanemo močnejši in lahko pridobimo dragocene informacije.





# Kako učinkovito prejemati povratne informacije

- Včasih napačno razumemo ali si napačno razlagamo sporočilo, ki ga prejmemo. **Če prosimo za dodatna pojasnila**, to pomaga pri razumevanju in pogosto tudi pri postavljanju stvari v pravo perspektivo. Vprašajte, kaj druga oseba pričakuje od vas v praktičnem smislu.
- Povratne informacije so vedno zanimive in pomembne informacije o **pogledu ali mnenju drugih ljudi**, ne glede na to, ali so uradne ali ne.
- To je pomembno za zbiranje več mnenj in stališč.



# Kaj ste se naučili na kratko

Vsaka oseba želi dobiti povratne informacije. Samo načina, na katerega jo dobimo, morda ne cenimo.

Ponovite kritične izjave s svojimi besedami in postavljajte vprašanja, da preverite, ali ste pravilno razumeli.

Ohranite mirnost, aktivno poslušajte vse kanale, kar vam želi povedati druga oseba, tudi v primeru negativnih povratnih informacij ali kritike.





# Preverite svoje znanje

## Kako zagotoviti konstruktivne in spoštljive povratne informacije

Resnično ali napačno?

Vsakdo želi dobiti povratne informacije. Morda jih ne cenimo zaradi načina, na katerega jih dobimo.

V primeru negativnih povratnih informacij ali kritik preprosto mirno odidite! Pomembno je, da drugi osebi daste čas, da se prepusti slabemu razpoloženju in premisli.

Ponovite kritične izjave, ki ste jih dobili, s svojimi besedami in postavite vprašanja, da preverite, ali ste pravilno razumeli.





## Kako zagotoviti konstruktivne in spoštljive povratne informacije

# Pravilni odgovori

Vsakdo želi dobiti povratne informacije. Morda jih ne cenimo zaradi načina, na katerega jih dobimo.

**Da, pravilno!** 72 % zaposlenih meni, da bi se njihova uspešnost izboljšala, če bi jim vodje zagotovili konstruktivne povratne informacije. (Interact/Harris Poll).

V primeru negativnih povratnih informacij ali kritik preprosto mirno odidite! Pomembno je, da drugi osebi daste čas, da se prepusti slabemu razpoloženju in premisli.

**Ne, to ni pravilno!** Nasprotno, pomembno je, da aktivno poslušate, kaj ima druga oseba za povedati, tudi v primeru negativnih povratnih informacij ali kritike. Vedno ohranite mirnost in poslušajte.

Ponovite kritične izjave, ki ste jih dobili, s svojimi besedami in postavite vprašanja, da preverite, ali ste pravilno razumeli.

**Da, pravilno!** Lahko se zgodi, da nismo pravilno razumeli, kaj nam želi druga oseba povedati. Če ponovimo, kar smo razumeli, s svojimi besedami, lahko pojasnimo morebitne nesporazume in po potrebi pridobimo dodatne specifične informacije.







# Kako prositi za povratne informacije

Povratne informacije so pomembno orodje za zbiranje informacij o tem, kako naš sogovornik dojema našo uspešnost in/ali naše vedenje.

Vendar **je dajanje povratnih informacij vedno tvegano**. Lahko škoduje odnosu in/ali pokvari sodelovanje, če omenimo le nekatere. Zato se ljudje pogosto izogibajo dajanju povratnih informacij.

Če upoštevate nekaj preprostih pravil, je lahko zelo koristno, da ste **proaktivni in zaprosite za povratne informacije**.



# Kako prositi za povratne informacije

Jasno opredelite, o čem se želite pogovarjati, in postavite konkretna vprašanja.

Prošnjo za povratne informacije časovno umestite čim bližje vedenju, dogodku itd., o katerem želite govoriti.

Zahtevajte pojasnilo za povratne informacije.

Prosrite za predloge in konkretne informacije o tem, kaj bi lahko naredili bolje in kako.

Če vprašate: "Ali razumete?", bo večina ljudi odgovorila pritrdilno. Prosite osebo, naj vam pove, kaj je razumela.

Bodite pravočasni. Če preteče preveč časa, si ljudje morda ne bodo več zapomnili in bodo verjetno ocenili drugače.

Le namenske povratne informacije vam pomagajo razumeti in se izboljšati na ciljno in akcijsko usmerjen način.





# Kaj ste se naučili na kratko

Vsakdo si želi povratnih informacij. Vendar je dajanje povratnih informacij vedno tvegano. Lahko škodi odnosu in/ali pokvari sodelovanje.

Prosile za predloge, pojasnila in konkretne informacije o tem, kaj bi lahko naredili bolje in kako.

Ko prosite za povratne informacije, jasno opredelite, o čem želite govoriti, in postavite konkretna vprašanja.





# Preverite svoje znanje

## Kako zaprositi za povratne informacije

Resnično ali  
napačno?

Podajanje povratnih informacij je vedno tvegano. Lahko pokvari odnos in škodi sodelovanju. Zato nihče ne želi dobiti povratnih informacij.

Ko prosite za povratne informacije, bodite čim bolj splošni, da drugi osebi ne bo treba zavzeti neprijetnega položaja.

Prosrite za predloge, pojasnila in konkretne informacije o tem, kaj bi lahko naredili bolje in kako.





# Pravilni odgovori

## Kako zaprositi za povratne informacije

Podajanje povratnih informacij je vedno tvegano. Lahko pokvari odnos in škoduje sodelovanju. Zato nihče ne želi dobiti povratnih informacij.

**Ne, to ni pravilno!** Vsakdo želi dobiti povratne informacije. Samo dajanje povratnih informacij je vedno tvegano. Zato ljudje pogosto ne dajo povratnih informacij in morate izrecno prositi, da bi jih dobili.

Ko prosite za povratne informacije, bodite čim bolj splošni, da drugi osebi ne bo treba zavzeti neprijetnega položaja.

**Ne, to ni pravilno!** Vedno jasno opredelite, o čem želite govoriti, in postavite konkretna vprašanja, ko prosite za povratne informacije. Splošne povratne informacije ne prinašajo dodane vrednosti in vam ne povedo, kaj druga oseba želi, da naredite ali izboljšate.

Prosrite za predloge, pojasnila in konkretne informacije o tem, kaj bi lahko naredili bolje in kako.

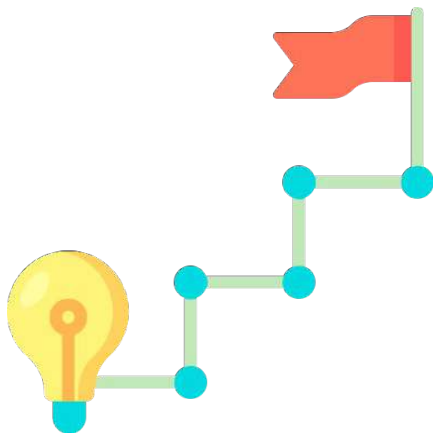
**Da, pravilno!** Vedno je treba biti natančen, ne glede na to, ali podajate povratne informacije ali prosite za njih.





# Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.



Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!







# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče**, **postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!





## Povratne informacije - spremljajte svoj napredek

**Ime:**

**Datum:**

*Tu sem uporabil novo pridobljeno znanje*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*To sem naredil*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*To je rezultat in kaj sem se naučil iz te izkušnje*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Čestitamo!

Pravkar ste **končali modul številka 7** o tem **kako aktivno poslušati** ter **kako zagotoviti, sprejeti in prositi za pomoč. povratne informacije.**

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...



**Naslednji zanimiv modul** vas že čaka:

**modul št. 8 o preoblikovanju sporov**





**Co-funded by  
the European Union**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Modul št. 8

## Preoblikovanje konfliktov



Co-funded by  
the European Union

Avtor: Italienische Handelskammer München-Stuttgart

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



**ITALCAM**

CAMERA DI COMMERCIO ITALO - TEDESCA  
ITALIENISCHE HANDELSKAMMER MÜNCHEN - STUTTART



# Indeks

- Preoblikovanje konfliktov
- Narava konfliktov na delovnem mestu
- Vrste konfliktov na delovnem mestu
- Vpliv konfliktov na delovnem mestu
- Prednosti preoblikovanja konfliktov
- Sprejemanje preoblikovanja konfliktov
- Stili reševanja konfliktov
- Strategije za obvladovanje konfliktov
- Ustvarjanje kulture, ki se zaveda konfliktov
- Inovacije na delovnem mestu in preobrazba konfliktov



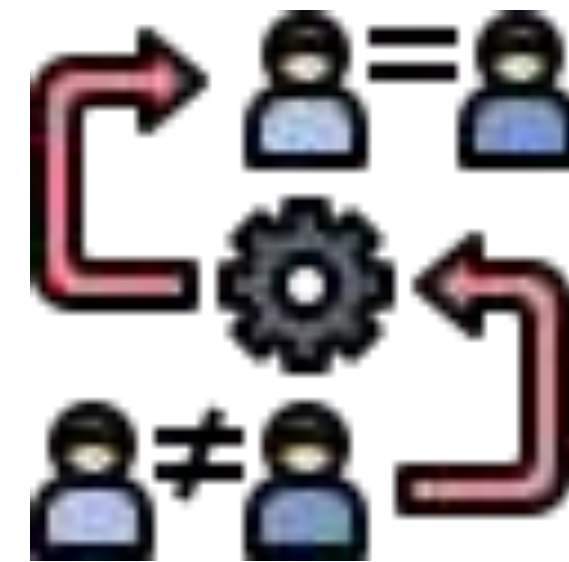
# Preoblikovanje konfliktov

Na vsakem delovnem mestu se neizogibno pojavijo konflikti, vendar jih je mogoče z ustreznimi pristopi spremeniti v **priložnost za razvoj in konstruktivne spremembe.**

Zato se je treba naučiti praktičnih taktik in načinov za vzpostavitev harmoničnega delovnega okolja, v katerem **se konflikti učinkovito obravnavajo in rešujejo,** da se ustvari uravnoteženo delovno mesto.

Delovno okolje mora spodbujati  
**SREČA ZAPOSLENIH,  
PRODUKTIVNOST IN INOVACIJE.**

z izvajanjem določenih tehnik v praksi.





# Narava konfliktov na delovnem mestu

## RAZUMEVANJE NJENEGA IZVORA IN DINAMIKE.

Konflikti so neizogiben del človeške interakcije in delovno mesto pri tem ni izjema.

**Razumevanje narave konfliktov na delovnem mestu** je ključnega pomena za njihovo učinkovito obvladovanje in reševanje.

Ti konflikti so posledica **različnih dejavnikov** in imajo lahko **različne oblike v** organizacijskem okolju.



# Narava konfliktov na delovnem mestu

Eden ključnih vidikov konfliktov na delovnem mestu so **različni pogledi, interesi in osebnosti posameznikov v** organizaciji.

Vsak zaposleni na delovno mesto prinese svoje **edinstveno ozadje, izkušnje in prepričanja**, kar **lahko povzroči spore in razlike v mnenjih**.

Ta različna stališča lahko privedejo do **nesporazumov, nesoglasij** in nazadnje **do konfliktov**.







# Narava konfliktov na delovnem mestu

Poleg različnih pogledov lahko konflikti nastanejo tudi zaradi

**RAZLIKE V KOMUNIKACIJSKIH SLOGIH.**

Ljudje imajo različne načine **izražanja, interpretacije informacij in izražanja svojih idej.**

Kadar **se komunikacijski stili spopadajo,** lahko pride do **nesporazumov, frustracij in konfliktov v** skupinah ali med posamezniki.



# Narava konfliktov na delovnem mestu

Konflikti na delovnem mestu lahko nastanejo tudi zaradi

RAZLIKE V DELOVNIH METODAH IN PRISTOPIH.

Zaposleni imajo lahko **različne načine opravljanja nalog, vodenja projektov ali določanja prednostnih nalog.**

Te **razlike lahko povzročijo napetosti**, saj lahko posamezniki menijo, da so njihove metode boljše ali da drugi ne izpolnjujejo pričakovanj.

To lahko privede do **sporov glede najprimernejših delovnih praks** in najboljšega načina za doseganje organizacijskih ciljev.



# Narava konfliktov na delovnem mestu

Konflikti lahko nastanejo tudi zaradi

RAZLIKE V CILJIH IN VREDNOTAH.

Vsak zaposleni ima lahko na delovnem mestu **svoje cilje in osebne želje.**

Kadar so ti cilji v nasprotju s cilji drugih ali splošnimi organizacijskimi cilji, lahko pride do spopadov in navzkrižja interesov.

RAZLIKE V VREDNOTAH, KOT SO ETIČNE ALI KULTURNE VREDNOTE.

lahko prav tako prispevajo k konfliktom, če niso ustrezno obravnavani in upravljani.





# Narava konfliktov na delovnem mestu

RAZUMEVANJE NARAVE KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU...

POMAGA RAZVITI STRATEGIJE ZA REŠEVANJE IN PREPREČEVANJE KONFLIKTOV.

Organizacije lahko ustvarijo okolje, v katerem se konflikti rešujejo konstruktivno, tako da

PRIZNAVANJE IN SPOŠTOVANJE RAZLIČNIH POGLEDOV, SPODBUJANJE UČINKOVITE KOMUNIKACIJE IN RAZVIJANJE KULTURE SODELOVANJA.

Odprt dialog, aktivno poslušanje in pripravljenost za iskanje skupnih točk. so bistvenega pomena za reševanje sporov in spodbujanje harmoničnega delovnega okolja.



Co-funded by  
the European Union



# Vrste konfliktov na delovnem mestu

Konflikti na delovnem mestu se lahko kažejo tudi na **različnih ravneh v** organizaciji. Večinoma prepoznamo štiri različne ravni:

**ORGANIZACIJSKI KONFLIKT**

**KONFLIKT MED EKIPAMI**

**MEDOSEBNI KONFLIKTI**

**OSEBNI SPOR**





# Vrste konfliktov na delovnem mestu

## ORGANIZACIJSKI KONFLIKT

Konflikti v organizaciji lahko nastanejo med več oddelki, službami ali hierarhičnimi ravnmi.

Ta nesoglasja so pogosto posledica **nasprotnih prednostnih nalog, pomanjkanja sredstev ali različnih taktik.**

Organizacijski konflikti so lahko tudi posledica **boja za oblast, ozemeljskih sporov ali razlik v organizacijskih kulturah.**

Za reševanje organizacijskih konfliktov so potrebni **močno vodenje, učinkovito komuniciranje in skupinsko odločanje.**





# Vrste konfliktov na delovnem mestu

## KONFLIKT MED EKIPAMI

Ekipni spori se pojavijo, ko člani ekipe ali skupine sodelujejo, da bi dosegli skupni cilj.

Ta nesoglasja so lahko posledica **nasprotnih delovnih navad, različnih pogledov na prihodnost ali različnih pristopov k doseganju ciljev.**

Konflikti v skupini so lahko posledica **nejasnih vlog in dolžnosti, slabe komunikacije ali neusklajenih pričakovanj.**

Za premagovanje teh ovir so ključnega pomena učinkovito timsko delo in tehnike reševanja sporov.







# Vrste konfliktov na delovnem mestu

## MEDOSEBNI KONFLIKTI

Medosebni konflikti se pojavljajo med posamezniki v organizaciji. Ti konflikti so **lahko posledica nesoglasij, osebnostnih spopadov ali navzkrižja interesov.**

Napetosti in konflikti so lahko posledica **razlik v stilih komuniciranja, delovnih metodah ali vrednotah.**

Za ohranjanje produktivnega delovnega mesta je ključnega pomena hitro reševanje medosebnih sporov.







# Vrste konfliktov na delovnem mestu

## OSEBNI SPOR

Osebni konflikti so konflikti, ki se prenesejo na delovno mesto zaradi osebnih težav zunaj dela.

Osebne težave, nerešeni konflikti ali čustvena prtljaga **lahko vplivajo na delovne odnose in produktivnost.**

Ti konflikti lahko **motijo timsko delo, komunikacijo in splošno dobro počutje zaposlenih.**

**Spodbujanje podpornega delovnega okolja ter zagotavljanje virov za osebni razvoj in reševanje konfliktov lahko pomaga ublažiti osebne konflikte.**





# Vpliv konfliktov na delovnem mestu

Konflikt je kot nevihta, ki zamaje mir na delovnem mestu.

**Ovira komunikacijo, sodelovanje in splošno produktivnost.** Zaposleni lahko doživljajo **stres, frustracije in nezadovoljstvo, kar** vodi do manjše motivacije in zavzetosti. V skrajnih primerih se lahko konflikti stopnjujejo do te mere, da se nadarjeni posamezniki odločijo zapustiti organizacijo. Zato je za organizacije nujno, da **konflikte rešujejo hitro in učinkovito.**





# Vpliv konfliktov na delovnem mestu

VPLIV NA DOBRO POČUTJE IN PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH

## **ZAPOSLENI DOBRO POČUTJE:**

Konflikti povzročajo stres, napetost in tesnobo ter vplivajo na zadovoljstvo pri delu in duševno zdravje.

## **ZMANJŠANA PRODUKTIVNOST:**

Nerazrešeni konflikti ovirajo potek dela, sodelovanje in komunikacijo ter otežujejo sprejemanje odločitev in reševanje težav.

## **NEGATIVNO DELOVNO OKOLJE:**

Dolgotrajni konflikti spodbujajo strupeno delovno okolje, kar vodi v večjo fluktuacijo, absentizem in manjšo zvestobo zaposlenih.



Co-funded by  
the European Union



# Vpliv konfliktov na delovnem mestu

## **DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH:**

Konflikti na delovnem mestu ustvarjajo **stresno in napeto vzdušje**, ki lahko škodljivo vpliva na dobro počutje zaposlenih.

**Stalna izpostavljenost konfliktom vodi do večjega stresa, tesnobe in nezadovoljstva pri delu.** Prispeva lahko tudi k **težavam z duševnim zdravjem, kot sta depresija in izgorelost.**

Kadar se zaposleni soočajo s konflikti, to **močno vpliva na** njihovo **splošno zadovoljstvo pri delu in motivacijo, zaradi česar se zmanjšata njihova produktivnost in zavzetost.**



# Vpliv konfliktov na delovnem mestu

## ZMANJŠANA PRODUKTIVNOST:

Nerazrešeni konflikti **motijo potek dela in ustvarjajo ovire za učinkovito sodelovanje in komunikacijo.**

Ko se konflikti stopnjujejo ali trajajo, lahko zaposleni porabijo več časa za reševanje medosebnih vprašanj, namesto da bi se osredotočili na svoje naloge in odgovornosti. To ovira produktivnost, saj **upočasnjuje procese odločanja, ovira reševanje problemov in zmanjšuje kakovost dela.**

Poleg tega konflikti pogosto vodijo v **razpad timskega dela in usklajevanja, kar še dodatno zmanjša splošno produktivnost.**





# Vpliv konfliktov na delovnem mestu

## **NEGATIVNO DELOVNO OKOLJE:**

**Če konflikti vztrajajo in ostajajo nerešeni**, prispevajo k **toksičnemu delovnemu okolju**.

Dolgotrajni konflikti lahko ustvarijo **kulturo sovražnosti, nezaupanja in negativnosti med zaposlenimi**. To strupeno okolje ne vpliva le na tiste, ki so neposredno vpleteni v konflikt, temveč tudi na druge člane ekipe, ki so mu priča ali na katere konflikt posredno vpliva.

V takem okolju se lahko zaposleni počutijo **demotivirane, zaskrbljene in neangažirane**, kar vodi v **večjo stopnjo fluktuacije, višjo stopnjo odsotnosti z dela in manjšo zvestobo organizaciji**.





# Kaj ste se naučili na kratko

## NARAVA DELOVNO MESTO KONFLIKT

Različni pogledi, delovne metode in vrednote prispevajo k konfliktom na delovnem mestu. Svojo vlogo imajo tudi stili komuniciranja, cilji in osebnostni spopadi.

## VRSTE KONFLIKT

Medosebni, timski, organizacijski in osebni konflikti so pogosti na delovnem mestu, saj so posledica nesoglasij, nasprotujočih si ciljev in hierarhičnih razlik.

## VPLIV KONFLIKT

Konflikti povzročajo stres, zmanjšujejo produktivnost in spodbujajo negativno delovno okolje. Vpliva na dobro počutje zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, komunikacijo in sodelovanje ter lahko vodi do visoke stopnje fluktuacije.





# Preverite svoje znanje

## Preoblikovanje konfliktov...

Resnično ali  
napačno?

Preoblikovanje konfliktov se osredotoča na reševanje konfliktov, ko se pojavijo, in ne na proaktivno zmanjševanje ravni konfliktov.

Konflikti na delovnem mestu lahko zmanjšajo motivacijo in zavzetost zaposlenih.

Preoblikovanje konfliktov pomaga ustvariti delovno okolje, ki se izogne konfliktom.

Preoblikovanje konfliktov zmanjšuje uspešnost na delovnem mestu in lahko vodi do večje fluktuacije zaposlenih.







# Pravilni odgovori

## Preoblikovanje konfliktov...

### Resnično ali napačno?

Preoblikovanje konfliktov se osredotoča na reševanje konfliktov, ko se pojavijo, in ne na proaktivno zmanjševanje ravni konfliktov.

**Ne, to ni pravilno!** Trditev napačno nakazuje, da se preoblikovanje konfliktov osredotoča na reševanje konfliktov, ko ti nastanejo. Dejansko transformacija konfliktov poudarja proaktivno zmanjševanje ravni konfliktov in preoblikovanje negativne dinamike v pozitivne rezultate, namesto da bi konflikte reševala, ko se pojavijo.

Konflikti na delovnem mestu lahko zmanjšajo motivacijo in zavzetost zaposlenih.

**Da, pravilno!** Konflikti na delovnem mestu lahko zmanjšajo motivacijo in zavzetost zaposlenih. Konflikti namreč lahko povzročijo stres, razočaranje in nezadovoljstvo, kar negativno vpliva na moralo in splošno zavzetost zaposlenih.



# Pravilni odgovori

## Preoblikovanje konfliktov...

### Resnično ali napačno?

Preoblikovanje konfliktov pomaga ustvariti delovno okolje, ki se izogne konfliktom.

**Ne, to ne drži!** cilj preoblikovanja konfliktov je ustvariti delovno okolje, ki se konfliktom popolnoma izogiba. Vendar se preoblikovanje konfliktov osredotoča na učinkovito reševanje konfliktov in preoblikovanje negativne dinamike, ne pa na popolno izogibanje konfliktom. Spodbuja odprt dialog, razumevanje in konstruktivno reševanje problemov za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja.

Osredotočanje na duševno zdravje je za delovno mesto kontraproduktivno.

**Ne, to ni pravilno!** V resnici lahko učinkovito obvladovanje in preoblikovanje konfliktov prispevata k višji stopnji zadržanja zaposlenih. Če se konflikti proaktivno upravljajo in se zaposleni počutijo podprte, cenjene in slišane, je bolj verjetno, da bodo ostali predani in zvesti organizaciji.



# Razumevanje preoblikovanja konfliktov

Preoblikovanje konfliktov presega reševanje ali obvladovanje konfliktov.

Poudarja **proaktivno zmanjševanje ravni konfliktov** in **spreminjanje negativne dinamike v pozitivne rezultate.**

Namesto da bi dovolili, da se konflikti razplamtevajo in stopnjujejo, se organizacije osredotočijo na **ustvarjanje okolja, ki spodbuja odprt dialog, razumevanje in konstruktivno reševanje težav.**

Z reševanjem konfliktov v njihovem bistvu lahko organizacije gojijo **kultura medsebojnega spoštovanja, zaupanja in sodelovanja.**



# Prednosti preoblikovanja konfliktov

**IZBOLJŠANI  
DELOVNO MESTO  
UČINKOVITOST:**

Z aktivnim reševanjem konfliktov lahko organizacije **povečajo moralo zaposlenih in njihovo zadovoljstvo pri delu**. Če so konflikti učinkovito obvladani, **se zaposleni počutijo slišane in cenjene, kar vodi k izboljšani učinkovitosti in večji produktivnosti**. Ekipe lahko sinergično delujejo za doseganje skupnih ciljev, pri čemer izkoristijo svoje različne perspektive in spretnosti.

**POZITIVNO  
DELOVNO  
OKOLJE:**

Preoblikovanje konfliktov **spodbuja podporno in vključujoče delovno okolje**. Namesto da bi se izogibali konfliktom ali se zatekali k destruktivnemu vedenju, **se zaposleni naučijo asertivno in spoštljivo reševati težave**. Ta pristop **spodbuja odprto komunikacijo, krepitev zaupanja in timsko delo ter ustvarja pozitivno ozračje, v katerem se vsi počutijo pooblašene, da prispevajo po svojih najboljših močeh**.





# Prednosti preoblikovanja konfliktov

**MOČNEJŠE  
VODENJE IN  
UPRAVLJANJE:**



Preoblikovanje konfliktov **opremlja menedžerje in vodje z bistvenimi veščinami za obvladovanje in reševanje konfliktov.** Pridobijo **spodobnost prepoznavanja sprožilcev konfliktov, posredovanja v sporih in omogočanja konstruktivnih pogovorov.** Učinkovito obvladovanje konfliktov izboljša njihovo vodstveno sposobnost in jih uveljavi kot zaupanja vredne vodnike, ki lahko svoje ekipe usmerjajo k uspehu.

**OHRANITEV  
TALENTOV:**

Če se konflikti upravljajo proaktivno, **se zaposleni počutijo podprte in cenjene v organizaciji.** Verjetneje je, da bodo **ostali predani in lojalni, kar zmanjša stopnjo fluktuacije.** Z ustvarjanjem okolja, občutljivega na konflikte, lahko organizacije **zadržijo najboljše talente ter tako spodbujajo dolgoročno rast in uspeh.**



# Sprejemanje preoblikovanja konfliktov

Da bi organizacije sprejele preoblikovanje konfliktov, lahko zaposlenim zagotovijo

**SPECIALIZIRANO USPOSABLJANJE IN VIRE.**

**Te pobude lahko izboljšajo spretnosti reševanja sporov, spodbujajo učinkovite komunikacijske tehnike ter gojijo kulturo empatije in razumevanja.**

Z vlaganjem v preoblikovanje konfliktov organizacije postavijo temelje za

**BOLJ ZDRAVO IN PRODUKTIVNO DELOVNO MESTO.**



Co-funded by  
the European Union





# Kaj ste se naučili na kratko

## KORISTI PREOBRAZBE KONFLIKTOV

S proaktivnim reševanjem konfliktov organizacije zmanjšajo njihove negativne učinke na zaposlene, ekipe in celotno organizacijo. Vodje in zaposleni pridobijo veščine za obvladovanje sporov, krepitev odnosov in spodbujanje pozitivne delovne kulture.

Preoblikovanje konfliktov zmanjšuje njihov vpliv na zaposlene in ekipe. Vodje in zaposleni pridobijo potrebne spretnosti za učinkovito reševanje sporov, kar vodi k izboljšanju odnosov in pozitivnejšemu delovnemu okolju.

Preoblikovanje konfliktov spreminja konflikte v priložnosti za rast, sodelovanje in uspeh na delovnem mestu. S sprejetjem proaktivnih pristopov in vzpostavitvijo močnejših odnosov lahko organizacije konflikte spremenijo v katalizatorje pozitivnih sprememb in dosežejo dolgoročni uspeh.





# Preverite svoje znanje

## Konflikti na delovnem mestu...

## Resnično ali napačno?

Konflikti na delovnem mestu lahko nastanejo zaradi razlik v stilih komuniciranja, delovnih metodah in vrednotah.

Konflikti na delovnem mestu so izključno posledica osebnostnih sporov.

Medosebni konflikti se lahko pojavijo med posamezniki v skupini.

Organizacijski konflikti se pojavljajo le med različnimi hierarhičnimi ravni.

Konflikti na delovnem mestu ne vplivajo na dobro počutje zaposlenih.

Nerazrešeni konflikti ne vplivajo na produktivnost in timsko delo.







# Pravilni odgovori

Konflikti na delovnem mestu lahko nastanejo zaradi razlik v slogih komuniciranja, delovnih metodah in vrednotah.

## Preoblikovanje konfliktov...

**Da, pravilno!** Razlike v komunikacijskih stilih, delovnih metodah in vrednotah prispevajo k konfliktom na delovnem mestu. Kadar imajo posamezniki različne poglede in pristope k delu, lahko pride do konfliktov zaradi napačne komunikacije, nesporazumov ali nasprotujočih si pričakovanj.

## Resnično ali napačno?

Konflikti na delovnem mestu so izključno posledica osebnostnih sporov.

**Ne, to ni pravilno!** Čeprav so osebnostni spopadi lahko eden od dejavnikov, ki prispevajo k konfliktom na delovnem mestu, pa niso edini vzrok. Konflikti so lahko tudi posledica razlik v delovnih stilih, ciljih, vrednotah ali organizacijskih strukturah. Pomembno se je zavedati, da imajo lahko konflikti več temeljnih vzrokov.



# Pravilni odgovori

## Preoblikovanje konfliktov...

## Resnično ali napačno?

Medosebni konflikti se lahko pojavijo med posamezniki v skupini.

**Da, pravilno!** Medosebni konflikti se dejansko lahko pojavijo med posamezniki v ekipi. Nesoglasja, različna mnenja ali nasprotja interesov lahko povzročijo napetosti in konflikte med člani ekipe, kar vpliva na sodelovanje in dinamiko ekipe.

Organizacijski konflikti se pojavljajo le med različnimi hierarhičnimi ravni.

**Ne, to ni pravilno!** Organizacijski konflikti lahko nastanejo med različnimi oddelki, enotami ali hierarhičnimi ravni v organizaciji. Ti konflikti so lahko povezani z razporejanjem virov, bojem za oblast, neusklajenostjo ciljev ali različnimi prednostnimi nalogami. Konflikti niso omejeni samo na konflikte med hierarhičnimi ravni.



# Pravilni odgovori

## Preoblikovanje konfliktov...

## Resnično ali napačno?

Konflikti na delovnem mestu ne vplivajo na dobro počutje zaposlenih.

**Da, pravilno!** Konflikti na delovnem mestu povzročajo stres, napetost in tesnobo, kar lahko negativno vpliva na dobro počutje zaposlenih. Vplivajo lahko na zadovoljstvo pri delu, povečajo čustveno izčrpanost in celo vodijo do težav z duševnim zdravjem, če ostanejo nerešeni.

Nerazrešeni konflikti ne vplivajo na produktivnost in timsko delo.

**Ne, to ni pravilno!** Nerazrešeni konflikti lahko bistveno vplivajo na produktivnost in timsko delo. Zmotijo lahko potek dela, ovirajo učinkovito komunikacijo, ustvarjajo ovire za sodelovanje in ovirajo procese odločanja. Člani ekipe lahko postanejo neangažirani, zaradi česar lahko trpi splošna produktivnost ekipe ali organizacije.



# Stili reševanja konfliktov

RAZUMEVANJE NJIHOVIH POSLEDIC ZA DINAMIKO NA DELOVNEM MESTU.

Konflikti so naravni del človeške interakcije, **njihovo reševanje** pa **močno vpliva na dinamiko in odnose na delovnem mestu.**

Prepoznavanje različnih stilov reševanja konfliktov je ključnega pomena za učinkovito obvladovanje konfliktov in spodbujanje pozitivnega delovnega okolja. Vsak slog ima **svoje prednosti in posledice, ki lahko vplivajo na rezultate in dolgoročno dinamiko** na delovnem mestu.



# Stili reševanja konfliktov

## NAČIN SODELOVANJA

Pri tem posamezniki iščejo srednje rešitve s popuščanjem obeh strani. Cilj tega načina je najti pravično in sprejemljivo rešitev za vse vpletene. Spodbuja občutek pravičnosti in ohranja odnose, zato je uporaben, kadar je pomembno ohraniti harmonijo.

Vendar pa lahko sklepanje kompromisov privede do neoptimalnih rešitev in nerešenih osnovnih vprašanj.

## KOMPROMITIRANJE SLOGA

Poudarja odprto komunikacijo, aktivno poslušanje in iskanje rešitev, ki so koristne za vse. Posameznike spodbuja k sodelovanju, upoštevanju več vidikov in iskanju obojestransko koristnih rezultatov. Spodbuja sodelovanje, ustvarjalnost in vzpostavljanje dolgoročnih odnosov.

Vendar pa lahko ta pristop zahteva več časa in truda za dosego soglasja, zato je manj primeren za časovno občutljive ali nujne situacije.





# Stili reševanja konfliktov

## STIL PRILAGAJANJA

Prednost daje potrebam in željam drugih pred osebnimi interesi. Posamezniki, ki uporabljajo ta slog, so ponavadi pripravljene sodelovati in biti nesebični ter si prizadevajo za ohranjanje odnosov in zmanjševanje napetosti. Ta pristop je lahko koristen v razmerah, v katerih sta ključnega pomena ohranjanje harmonije in dobre volje. Vendar pa lahko pretirano prilagajanje vodi do osebnega nezadovoljstva ter potlačitve individualnih potreb in skrbi.

## TEKMOVALNI SLOG

Zanj je značilna asertivnost in zasledovanje lastnih interesov na račun drugih. Ta slog pogosto vključuje boj za moč, konfrontacijo in miselnost "zmagovalec - poraženec". Učinkovit je lahko v določenih situacijah, ki zahtevajo hitro sprejemanje odločitev, ali pri zavzemanju za pomembna načela. Vendar lahko tekmovalni slog ustvari sovražno delovno okolje, poškoduje odnose in ovira dolgoročno sodelovanje.



# Stili reševanja konfliktov

## IZOGIBANJE SLOGU

Izogibanje reševanju konfliktov vključuje izogibanje ali popolno ignoriranje konfliktov. Posamezniki se lahko umaknejo, spremenijo temo ali odlašajo z reševanjem problema. Čeprav lahko ta slog začasno zmanjša napetost in ohranja občutek harmonije, lahko tudi ohranja nerešene konflikte, kar vodi v užaljenost in nadaljnje zaplete.





# Strategije za obvladovanje konfliktov

## PROAKTIVNI PRISTOPI ZA PREPREČEVANJE IN OBVLADOVANJE KONFLIKTOV.

Konflikti so neizogiben del vsakega delovnega mesta, vendar lahko način, kako organizacije pristopajo k konfliktom in jih rešujejo, bistveno vpliva na njihovo splošno produktivnost in dobro počutje zaposlenih.

S **proaktivnimi strategijami za obvladovanje konfliktov** lahko organizacije preprečijo, da bi se konflikti stopnjevali, in jih spremenijo v **priložnosti za rast in sodelovanje**.

Preučimo nekaj bistvenih strategij za preoblikovanje in reševanje konfliktov.

**TEHNIKE  
UČINKOVITEGA  
KOMUNICIRANJA.**

**OKVIRI ZA  
REŠEVANJE SPOROV**

**VAJE ZA  
OBLIKOVANJE EKIPE**

**STRATEGIJE ZA  
PREPREČEVANJE  
KONFLIKTOV**



Co-funded by  
the European Union





# Strategije za obvladovanje konfliktov

## TEHNIKE UČINKOVITEGA KOMUNICIRANJA.

**Jasna in odprta komunikacija** je ključnega pomena za preprečevanje in obvladovanje konfliktov. Spodbujanje **aktivnega poslušanja, dialoga in kulture preglednosti** lahko pomaga pri reševanju težav, preden se te stopnjujejo.

Organizacije bi morale zagotoviti

**USPOSABLJANJE ZA KOMUNIKACIJO**  
zaposlenim, pri čemer je poudaril pomen

**SPOŠTLJIVA IN KONSTRUKTIVNA KOMUNIKACIJA**  
preprečiti nesporazume in mirno reševati konflikte.





# Strategije za obvladovanje konfliktov

## OKVIRI ZA REŠEVANJE SPOROV

Izvajanje strukturiranih okvirov za reševanje sporov lahko zagotovi sistematičen pristop k obvladovanju sporov.

Tehnike, kot so **pogajanja, mediacija in arbitraža**, ponujajo učinkovite načine za iskanje obojestransko koristnih rešitev in lažje sklepanje kompromisov.

Ti okviri strankam, vpletenim v konflikte, omogočajo, da

**IZRAZITI SVOJE POMISLEKE, RAZUMETI RAZLIČNE  
POGLEDE IN SI PRIZADEVATI ZA REŠITEV TEMELJNIH  
VPRAŠANJ.**





# Strategije za obvladovanje konfliktov

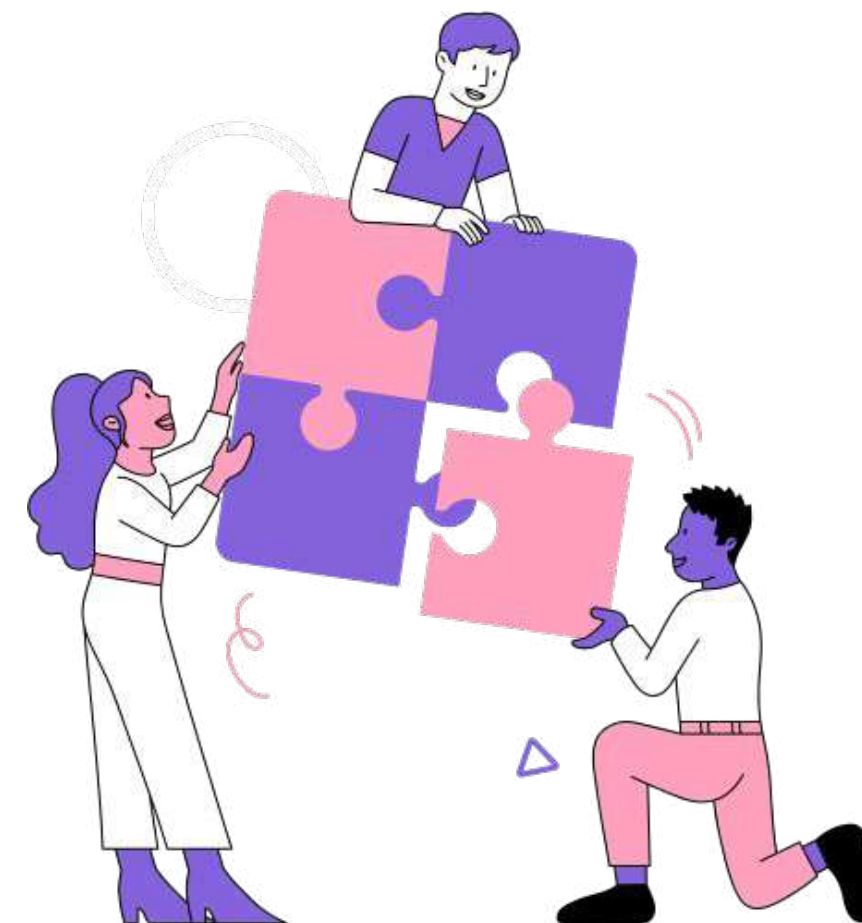
## VAJE ZA OBLIKOVANJE EKIBE

Z oblikovanjem močnih in povezanih ekip lahko preprečite konflikte, saj **spodbujate pozitivne odnose in medsebojno razumevanje**. Vaje za krepitev ekipe, kot so

**DEJAVNOSTI ZA KREPITEV ZAUPANJA, DELAVNICE ZA REŠEVANJE PROBLEMOV IN SKUPNE PROJEKTE.**

spodbujati zaposlene k **sodelovanju, ceniti raznolikost ter razvijati spretnosti učinkovitega komuniciranja in reševanja sporov**.

S spodbujanjem občutka tovarištva in skupnih ciljev so ekipe boljše pripravljene na reševanje sporov, ko se ti pojavijo.



Co-funded by  
the European Union



# Strategije za obvladovanje konfliktov

## STRATEGIJE ZA PREPREČEVANJE KONFLIKTOV

Enako pomembno je preprečevati konflikte, preden do njih pride. Organizacije lahko vzpostavijo jasne **politike, postopke in smernice za** obravnavanje potencialnih virov konfliktov, kot so dvoumnost vlog, dodeljevanje virov in neusklajenost ciljev.

REDNI SESTANKI EKIPE, SESTANKI S POVRATNIMI  
INFORMACIJAMI IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI.

omogočiti priložnosti za prepoznavanje in **reševanje temeljnih vprašanj ter spodbujati proaktivni pristop k** preprečevanju konfliktov.







# Kaj ste se naučili na kratko

## STRATEGIJE ZA OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

Sprejmite strategije za obvladovanje konfliktov in jih obravnavajte kot priložnosti za rast. Poudarite učinkovito komunikacijo, strukturirane okvire reševanja in preprečevanje konfliktov, da bi izboljšali sodelovanje in produktivnost.

Uporabite strategije za obvladovanje konfliktov in jih spremenite v katalizatorje pozitivnih sprememb. Vlagajte v vaje za krepitev ekipe in spodbujajte odprto komunikacijo, da bi spodbudili sodelovanje in zadovoljstvo zaposlenih.

Izvedite strategije za obvladovanje konfliktov, da povečate produktivnost in splošni uspeh. Uveljavite strukturirane okvire reševanja, učinkovito komunikacijo in preprečevanje konfliktov za pozitivno delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih.





# Preverite svoje znanje

## Strategije za obvladovanje konfliktov

Resnično ali napačno?

Strategije reševanja konfliktov poudarjajo iskanje obojestransko koristnih rešitev konfliktov.

Učinkovita strategija za obvladovanje sporov na delovnem mestu je izogibanje sporom v celoti.

Učinkovito obvladovanje konfliktov lahko prispeva k boljšemu timskeemu delu in sodelovanju.

Ignoriranje konfliktov in upanje, da se bodo razrešili sami, je proaktivni pristop k obvladovanju konfliktov.



Co-funded by  
the European Union



# Pravilni odgovori

## Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja

## Resnično ali napačno?

Strategije reševanja konfliktov poudarjajo iskanje obojestransko koristnih rešitev konfliktov.

**Da, pravilno!** Cilj strategij reševanja konfliktov je najti obojestransko koristne rešitve z aktivnim obravnavanjem in reševanjem konfliktov. Te strategije se osredotočajo na odprto komunikacijo, pogajanja, kompromise in iskanje izidov, ki so koristni za vse vpletene strani in zadovoljujejo njihove potrebe.

Učinkovita strategija za obvladovanje sporov na delovnem mestu je izogibanje sporom v celoti.

**Ne, to ni pravilno!** Izogibanje konfliktom v celoti ni učinkovita strategija za obvladovanje sporov na delovnem mestu. Ignoriranje ali zatiranje konfliktov lahko privede do nerešenih vprašanj, večje napetosti in morebitnega stopnjevanja konfliktov sčasoma. Pomembno je, da se konfliktov lotevate proaktivno, namesto da se jim izogibate.





# Pravilni odgovori

## Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja

## Resnično ali napačno?

Učinkovito obvladovanje konfliktov lahko prispeva k boljšemu timskeemu delu in sodelovanju.

**Da, pravilno!** Učinkovite strategije obvladovanja sporov spodbujajo odprto komunikacijo, aktivno poslušanje in sodelovanje. S konstruktivnim reševanjem konfliktov lahko ekipe izboljšajo svoje razumevanje, odpravijo razlike in ustvarijo pozitivno delovno okolje, ki spodbuja timsko delo in sodelovanje.

Ignoriranje konfliktov in upanje, da se bodo razrešili sami, je proaktivni pristop k obvladovanju konfliktov.

**Ne, to ni pravilno!** Ignoriranje konfliktov in upanje, da se bodo rešili sami od sebe, ni proaktiven pristop k obvladovanju konfliktov. Nerazrešeni konflikti lahko negativno vplivajo na odnose, skupinsko dinamiko in splošno produktivnost. Pomembno je, da se konfliktov lotevamo proaktivno, tako da zagotovimo platformo za odprt dialog in si pravočasno prizadevamo za rešitev.





# Ustvarjanje kulture, ki se zaveda konfliktov

SPODBUJANJE ODPRTE KOMUNIKACIJE, EMPATIJE IN KONSTRUKTIVNIH POVRATNIH INFORMACIJ.

Na zdravem in uspešnem delovnem mestu se konflikti ne obravnavajo kot moteče ovire, temveč kot priložnosti za rast in sodelovanje. Gojenje kulture, ki se zaveda konfliktov, je ključnega pomena za ustvarjanje okolja, v katerem se cenijo odprta komunikacija, empatija in konstruktivne povratne informacije. Tukaj je nekaj bistvenih vidikov, ki jih je treba upoštevati pri spodbujanju takšne kulture:

**ZAGOTAVLJANJE  
USPOSABLJANJE  
ZA REŠEVANJE  
KONFLIKTOV**

**VADBA  
AKTIVNEGA  
POSLUŠANJA**

**SPODBUJANJE  
EMPATIJE IN  
RAZUMEVANJA.**

**POUDARJANJE  
KONSTRUKTIVNIH  
POVRATNIH  
INFORMACIJ.**

**SPODBUJANJE  
ODPRTE  
KOMUNIKACIJE.**

**VODENJE Z  
ZGLEDOM**



Co-funded by  
the European Union



# Ustvarjanje kulture, ki se zaveda konfliktov

## ZAGOTAVLJANJE USPOSABLJANJA ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV.

Vlagajte v usposabljanje za reševanje konfliktov za zaposlene na vseh ravneh organizacije. Opremite jih s potrebnimi spretnostmi, tehnikami in okviri za učinkovito obvladovanje konfliktov.

Programi usposabljanja lahko vključujejo

### POGAJALSKE VEŠČINE, TEHNIKE MEDIACIJE IN STRATEGIJE ZA SKUPNO REŠEVANJE PROBLEMOV

omogočanje posameznikom, da samozavestno rešujejo konflikte.



Co-funded by  
the European Union



# Ustvarjanje kulture, ki se zaveda konfliktov

## VADBA AKTIVNEGA POSLUŠANJA

Aktivno poslušanje ima ključno vlogo v kulturah, ki se zavedajo konfliktov.

Spodbujajte zaposlene, da se **POZORNO POSLUŠAJO** med seboj in **poskušajo razumeti različne poglede**.

Z aktivnim poslušanjem lahko posameznik **razvije**

**EMPATIJO, VPOGLED V OSNOVNE PROBLEME IN ISKANJE SKUPNIH TOČK ZA REŠITEV.**



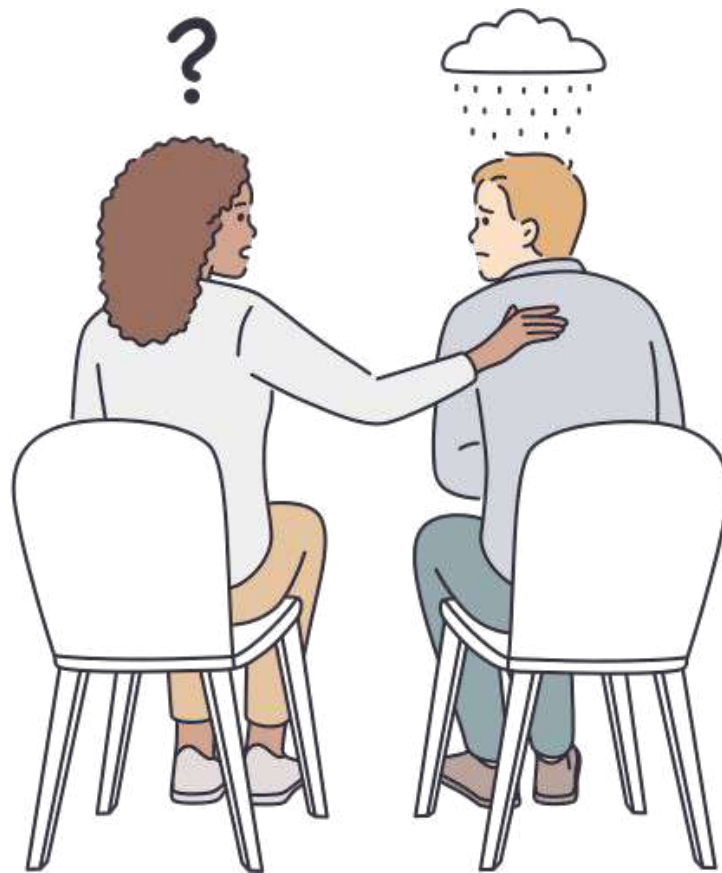


# Ustvarjanje kulture, ki se zaveda konfliktov

## SPODBUJANJE EMPATIJE IN RAZUMEVANJA.

**EMPATIJA** je ključna sestavina pri reševanju sporov. Spodbujajte zaposlene, da **se postavijo v kožo drugih ter razumejo njihova stališča in čustva.**

Spodbujajte empatijo s **programi usposabljanja, delavnicami in dejavnostmi za krepitev ekipe, ki pomagajo posameznikom PREPOZNATI IN CENITI RAZLIČNE PERSPEKTIVE** v organizaciji.







# Ustvarjanje kulture, ki se zaveda konfliktov

## POUDARJANJE KONSTRUKTIVNIH POVRATNIH INFORMACIJ

Konstruktivne povratne informacije so ključnega pomena za **OSEBNO IN POKLICNO RAST**. Spodbujajte zaposlene, da **POVRATNE INFORMACIJE POSREDUJEJO NA SPOŠTLJIV IN KONSTRUKTIVEN NAČIN**.

Vzpostavite mehanizme povratnih informacij, ki se osredotočajo na

**SPECIFIČNA VEDENJA, POUDARITI PREDNOSTI IN PREDLAGATI PODROČJA ZA IZBOLJŠAVE.**

S spodbujanjem kulture povratnih informacij je mogoče konstruktivno reševati konflikte in odkriti priložnosti za rast.





# Ustvarjanje kulture, ki se zaveda konfliktov

## SPODBUJANJE ODPRTE KOMUNIKACIJE.

Vzpostavitev kulture, ki spodbuja **ODPRTA IN PREGLEDNA KOMUNIKACIJA**.  
Spodbujajte zaposlene, da **SVOBODNO IZRAŽAJO SVOJE MISLI, POMISLEKE IN IDEJE**,  
spodbujanje okolja, v katerem se vsi počutijo slišane in cenjene.

### ODPRTI KOMUNIKACIJSKI KANALI.

omogočajo proaktivno obravnavo konfliktov  
in njihovo reševanje, preden se zaostrijo.



Co-funded by  
the European Union



# Ustvarjanje kulture, ki se zaveda konfliktov

## VODENJE Z ZGLEDOM

**VODJE IMAJO KLJUČNO VLOGO PRI OBLIKOVANJU KULTURE ORGANIZACIJE.**

Izkazovanje vedenja, ki se zaveda konfliktov, s sprejemanjem

**ODPRTA KOMUNIKACIJA, AKTIVNO POSLUŠANJE, EMPATIJA IN ZAGOTAVLJANJE KONSTRUKTIVNIH POVRATNIH INFORMACIJ.**

Če vodje dajejo zgled, jim bodo zaposleni najverjetneje sledili, s tem pa bodo ustvarili kulturo, ki ceni reševanje sporov in sodelovanje.



Co-funded by  
the European Union



# Inovacije na delovnem mestu in preobrazba konfliktov

Na prvi pogled se morda zdi, da si inovacije na delovnem mestu in preoblikovanje konfliktov nasprotujejo. Vendar sta **med seboj povezana in se lahko krepi na več načinov:**

**SPODBUJANJE ODPRTE KOMUNIKACIJE.**

**USTVARJALNO REŠEVANJE SPOROV.**

**VZPOSTAVLJANJE ZAUPANJA IN SODELOVANJA**

**KREPITEV POZITIVNIH SPREMEMB IN  
ORGANIZACIJSKEGA USPEHA**



Co-funded by  
the European Union





# Inovacije na delovnem mestu in preoblikovanje konfliktov

## SPODBUJANJE ODPRTE KOMUNIKACIJE.

Inovacije na delovnem mestu spodbujajo odprto komunikacijo ter zaposlene spodbujajo, da delijo svoje ideje in mnenja.

Ta **preglednost in vključenost** ustvarjata okolje, v katerem se lahko konflikti izpostavijo in konstruktivno obravnavajo s tehnikami za preoblikovanje konfliktov.

## USTVARJALNO REŠEVANJE SPOROV.

Tehnike preoblikovanja konfliktov, kot sta **brainstorming in sodelovanje**, so v skladu z načeli inovacij na delovnem mestu.

Z izkoriščanjem različnih pogledov in znanj članov ekipe je mogoče konflikte reševati na inovativne načine, kar vodi do **ustvarjalnih rešitev, ki** spodbujajo napredek organizacije.





# Inovacije na delovnem mestu in preobrazba konfliktov

## KREPITEV ZAUPANJA IN SODELOVANJA

Preoblikovanje konfliktov spodbuja **zaupanje, spoštovanje in razumevanje med zaposlenimi**. Ta temelj zaupanja je **ključnega pomena za uspešne inovacije na delovnem mestu**, saj spodbuja **prevzemanje tveganja, izmenjavo idej in sodelovanje**. Nasprotno pa lahko **pobude za** inovacije na delovnem mestu, **ki dajejo prednost timskemu delu in sodelovanju**, pomagajo ublažiti konflikte, saj spodbujajo skupni občutek za namen in skupne cilje.

## KREPITEV POZITIVNIH SPREMENB IN ORGANIZACIJSKEGA USPEHA

Z vključevanjem preoblikovanja konfliktov in inovacij na delovnem mestu lahko organizacije **okrepijo pozitivne spremembe in dosežejo dolgoročni uspeh**. Ko se konflikti obravnavajo s tehnikami transformacije, **se lahko inovativne ideje razvijejo**, ne da bi jih ovirale nerazrešene napetosti. Podobno lahko pobude za inovacije na delovnem mestu pomagajo preprečevati konflikte z ustvarjanjem **vključujočega in sodelovalnega delovnega okolja**, ki **ceni in spoštuje različne perspektive**.





# Kaj ste se naučili na kratko

## STRATEGIJE ZA OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja je ključnega pomena za zavzetost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Učinkovita komunikacija preprečuje, da bi se konflikti stopnjevali, in spodbuja harmonično kulturo na delovnem mestu.

Priznavanje prispevkov zaposlenih in spodbujanje hvaležnosti zmanjšuje konflikte. Podpiranje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter ponujanje priložnosti za rast povečujeta motivacijo in zadovoljstvo.

Vodenje z zgledom ter vzpostavitev jasnih pravilnikov in postopkov ustvarjata pozitivno delovno okolje. Krepi sodelovanje, preprečuje konflikte in prispeva k uspešnosti organizacije.





# Preverite svoje znanje

## Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja

## Resnično ali napačno?

Učinkovita komunikacija je ključna strategija za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in preprečevanje konfliktov.

Priznavanje prispevkov zaposlenih in zagotavljanje priložnosti za rast lahko povečata motivacijo in zadovoljstvo.

Vodenje z zgledom ne vpliva na spodbujanje pozitivnega delovnega okolja ali preprečevanje konfliktov.

Jasne politike in postopki so pomembni za vzpostavitev stabilnosti in pravičnosti na delovnem mestu, kar zmanjšuje verjetnost konfliktov.



# Pravilni odgovori

## Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja

Učinkovita komunikacija je ključna strategija za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in preprečevanje konfliktov.

**Da, pravilno!** Učinkovita komunikacija je ključnega pomena za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in preprečevanje konfliktov. Odprta in pregledna komunikacija zaposlenim omogoča, da izrazijo svoje ideje, pomisleke in povratne informacije, kar zmanjšuje nesporazume in rešuje konflikte v zgodnji fazi.

## Resnično ali napačno?

Priznavanje prispevkov zaposlenih in zagotavljanje priložnosti za rast lahko povečata motivacijo in zadovoljstvo.

**Ne, to ni pravilno!** Priznavanje prispevkov zaposlenih in zagotavljanje priložnosti za rast običajno povečata motivacijo in zadovoljstvo. Če se zaposleni počutijo cenjene in imajo možnosti za razvoj, je bolj verjetno, da bodo ostali zavzeti in predani svojemu delu.





# Pravilni odgovori

## Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja

## Resnično ali napačno?

Vodenje z zgledom ne vpliva na spodbujanje pozitivnega delovnega okolja ali preprečevanje konfliktov.

**Ne, to ni pravilno!** Vodenje z zgledom pomembno vpliva na spodbujanje pozitivnega delovnega okolja in preprečevanje konfliktov. Ko vodje kažejo pozitivno vedenje, učinkovito komunikacijo in veščine reševanja konfliktov, dajejo ton spoštovanju, sodelovanju in vključevanju, kar lahko pozitivno vpliva na celotno organizacijo.

Priznavanje prispevkov zaposlenih in zagotavljanje priložnosti za rast lahko povečata motivacijo in zadovoljstvo.

**Da, pravilno!** Jasni pravilniki in postopki zagotavljajo stabilnost in pravičnost na delovnem mestu. Zagotavljajo smernice za reševanje sporov, poudarjajo odprto komunikacijo, posredovanje in iskanje vzajemno koristnih rešitev. Z jasnimi pričakovanji in postopki se lahko konflikti obravnavajo in rešujejo na konstruktiven način.



# Naslednji korak

## CONGRATULATIONS

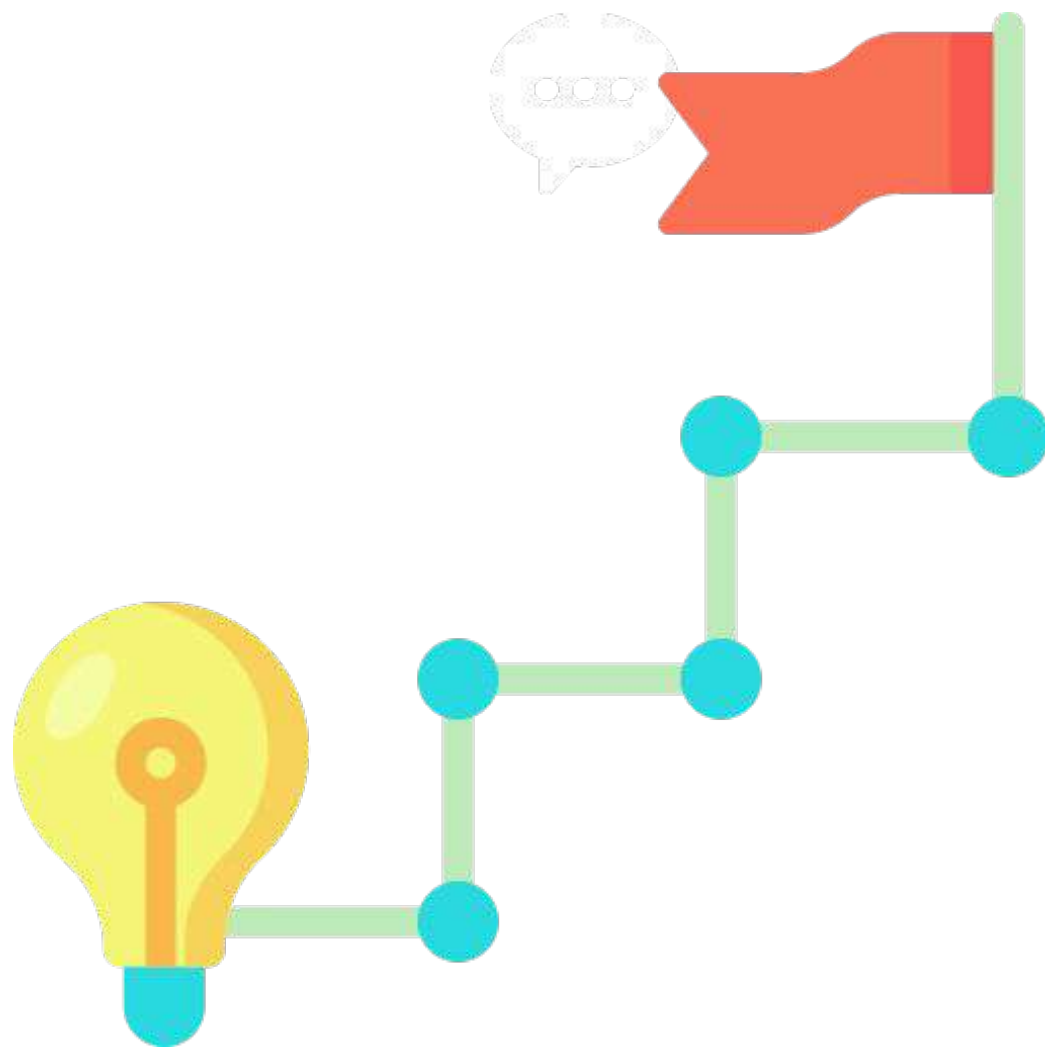
Pravkar ste pridobili novo znanje.

Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Aktivno poslušanje - akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime:

Datum:

---

---

Kaj sem se naučil

Kje uporabljam novo pridobljeno znanje

Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Co-funded by  
the European Union





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



# Spremljajte svoj napredek

**Ime:**

\_\_\_\_\_

**Datum:**

\_\_\_\_\_

Tu sem uporabil novo pridobljeno znanje

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

To sem naredil

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

To je rezultat in kaj sem se naučil iz te izkušnje

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# Čestitamo!

Pravkar ste končali

**Modul št. 8 o preoblikovanju konfliktov**

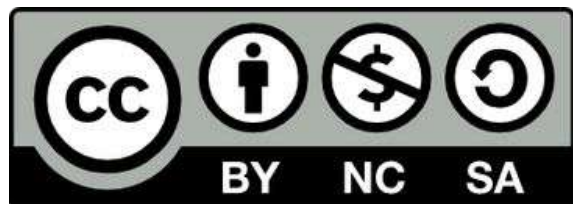
**WELL  
DONE**

**Lahko ste ponosni nase!**

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**Modul št. 9 o tem, kako motivirati in prepričevati**



**Co-funded by  
the European Union**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

Delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

---



# Modul št. 9

## Kako motivirati in prepričevati



**Co-funded by  
the European Union**

Avtor: Fenia Kalantzi - Innovation Hive

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Indeks

1. Pomen motivacije
2. Zakaj je motivacija pomembna na delovnem mestu
3. Kako motivirati kot vodja
4. Pomen prepričanja
5. Področja, na katerih se v podjetjih uporablja prepričevanje
6. Nasveti za prepričevanje
7. Umetnost prepričevanja - študija primera
8. Nekaj dodatnih nasvetov za prepričevanje
9. Vaja za prepričevanje
10. Značilnosti dobrega vodje - študija primera



# Pomen motivacije

**Motivacija** je gonilna sila, ki spodbuja, usmerja in vzdržuje posameznikovo vedenje za dosego cilja.

V **podjetjih** ima motivacija ključno vlogo pri vplivanju na **odnos** zaposlenih, njihovo **uspešnost** in splošno **zadovoljstvo pri delu**. Če so zaposleni motivirani, je večja verjetnost, da bodo pri svojem delu zavzeti, produktivni in predani.

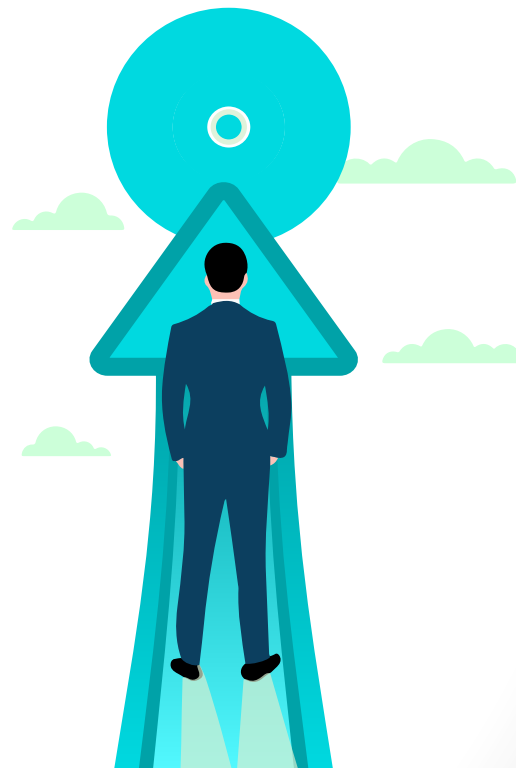




# Zakaj je motivacija pomembna na delovnem mestu?

**Večja produktivnost:** Motivirani zaposleni so bolj produktivni in dosegajo najboljše rezultate. Če so zaposleni motivirani, so bolj zavzeti, osredotočeni in energični, kar vpliva na večjo produktivnost. Motivirani zaposleni so pripravljeni narediti še več, prevzemajo pobude in dejavno iščejo priložnosti, da bi prispevali k ciljem podjetja.

**Večje zadovoljstvo pri delu in ohranitev zaposlitve:** Motivacija je tesno povezana z zadovoljstvom pri delu. Ko se zaposleni počutijo motivirane, imajo pri svojem delu občutek zadovoljstva in dosežkov. To pa vodi do večjega zadovoljstva pri delu in povečuje verjetnost, da bodo zaposleni dolgoročno ostali v podjetju. Motivirani zaposleni redkeje iščejo zaposlitev drugje, kar zmanjšuje stopnjo fluktuacije in s tem povezane stroške.







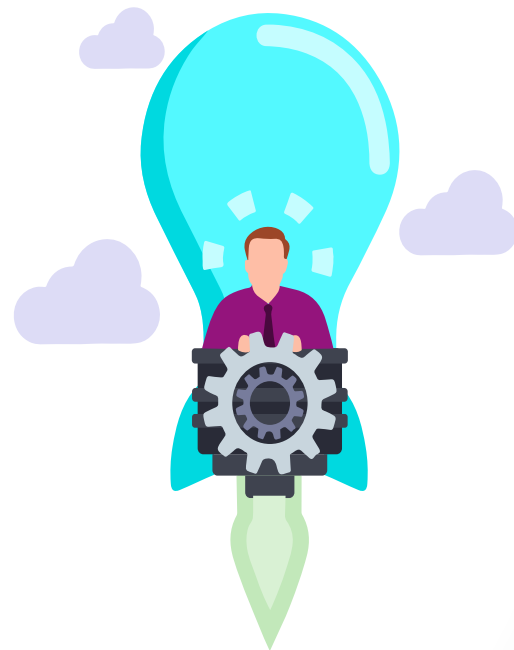
# Zakaj je motivacija pomembna na delovnem mestu?

## Izboljšana kakovost dela:

Motivacija pozitivno vpliva na kakovost opravljenega dela. Če so zaposleni motivirani, so bolj verjetno ponosni na svoje delo in si prizadevajo za odličnost. Motivirani zaposleni si prizadevajo dosežati kakovostne rezultate, izpolnjevati ali presežati pričakovanja ter nenehno izboljševati svoje spretnosti in učinkovitost.

## Večja ustvarjalnost in inovativnost:

Motivirani zaposleni pogosteje razmišljajo ustvarjalno, ustvarjajo nove ideje in prispevajo k inovacijam v podjetju. Ko so zaposleni motivirani, se počutijo pooblašcene, da izražajo svoje ideje, tvegajo in iščejo inovativne rešitve za izzive. To lahko privede do izboljšav v procesih, izdelkih in storitvah ter podjetju zagotovi konkurenčno prednost.





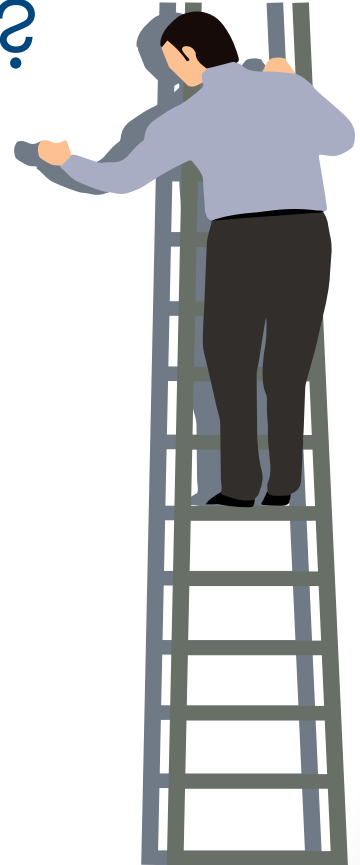
# Zakaj je motivacija pomembna na delovnem mestu?

## Zvestoba in zagovorništvo zaposlenih:

Motivirani zaposleni postanejo zvesti ambasadorji podjetja. Bolj verjetno je, da bodo pozitivno govorili o svojem delovnem mestu, priporočali podjetje kot delodajalca in promovirali njegove izdelke ali storitve. Motivirani zaposleni lahko postanejo zagovorniki blagovne znamke, kar pozitivno vpliva na ugled podjetja in privablja najboljše talente.

## Prilagodljivost in odpornost:

V dinamičnem in nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju so motivirani zaposleni bolj prilagodljivi in odporni. Pripravljeni so sprejemati spremembe, se učiti novih veščin in premagovati izzive s pozitivno naravnostjo. Motivirani zaposleni lahko pomagajo podjetju, da ostane prožno in se odziva na zahteve trga, zaradi česar so dragoceno premoženje v času negotovosti.





# Kako motivirati kot vodja?

Motivacija zaposlenih prispeva k pozitivnemu delovnemu okolju, krepi odnose med zaposlenimi in vodji ter spodbuja pozitivno organizacijsko kulturo.

Vlaganje v motivacijo zaposlenih je ključnega pomena za uspeh posameznika in ekipe ter za splošno rast in blaginjo podjetja.

Oglejmo si, kako lahko vodje ohranijo motivacijo svojih sodelavcev!

# Kako motivirati kot vodja?

WIN



## Povratne informacije o uspešnosti



- ✓ Z zagotavljanjem povratnih informacij zaposlenim pomagata razumeti njihove prednosti in področja, ki jih lahko izboljšajo, kar jim omogoča, da naredijo potrebne prilagoditve in strokovno rastejo.
- ✓ Povratne informacije morajo biti konkretne, pravočasne in uravnotežene, osredotočene na pozitivne vidike in področja, ki jih je treba izboljšati.

## Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem



- ✓ Podpiranje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem lahko prispeva k motivaciji zaposlenih. Podjetja, ki dajejo prednost dobremu počutju zaposlenih, tako da ponujajo prožne ureditve dela, politike prostega časa in spodbujajo zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kažejo, da cenijo osebno življenje svojih zaposlenih.





# Kako motivirati kot vodja?

## Razvoj zaposlenih



S ponujanjem priložnosti za rast in razvoj lahko zaposlene spodbudite, da bodo delali po svojih najboljših močeh. Podjetja lahko zagotovijo

- ✓ programe usposabljanja, možnosti mentorstva in kariernega napredovanja, da bi zaposlenim pomagali izboljšati njihove spretnosti, znanje in izkušnje.

## Vključevanje in opolnomočenje zaposlenih



- ✓ Če zaposlenim omogočite, da sodelujejo v procesih odločanja, jim omogočite avtonomijo in jih opolnomočite, da prevzamejo odgovornost za svoje delo, to lahko poveča motivacijo. Ko se zaposleni počutijo cenjene in spoštovane, so bolj motivirani, da s svojimi idejami in prizadevanji prispevajo k uspehu podjetja.

## Pozitivno delovno okolje



- ✓ Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja je ključnega pomena za spodbujanje motivacije. To vključuje spodbujanje kulture odprte komunikacije, timskega dela in sodelovanja ter zagotavljanje podpornega in vključujočega vzdušja.



# Kaj ste se naučili na kratko

**Kaj pomeni  
motivacija**

**Dober vodja mora  
znati motivirati  
zaposlene z  
uporabo različnih  
tehnik.**

**Motivacija je  
ključnega  
pomena za  
številne vidike in  
področja  
poslovanja.**



# Preverite svoje znanje

**Motivacija je...**  
res ali ne?

Potrebno na delovnem področju

Ni pomembna vrednota vsake osebe

nekaj, kar je mogoče pridobiti le z osebnim prizadevanjem

sila, ki usmerja posameznikovo vedenje k doseganju cilja.



# Pravilni odgovori

## Motivacija je...

### Potrebno na delovnem področju

**Da, pravilno!** Kot smo že omenili, je ključnega pomena, da navdihnete in motivirate svoje zaposlene za doseganje večje produktivnosti v podjetju.

### Ni pomembna vrednota vsake osebe

**Ne, to ni pravilno!** Najprej, motivacija ni vrednota, ampak je samomotivacija spretnost. Vendar je motivacija pomembna in jo lahko aktivira tudi usposobljen vodja.





# Pravilni odgovori

## Motivacija je...

nekaj, kar je mogoče pridobiti le z osebnim prizadevanjem

**Ne, to ni pravilno!** Motivacijo lahko aktivira naš osebni pogled, pa tudi vodja/upravljavec, ki nam želi pomagati pri napredku.

sila, ki usmerja posameznikovo vedenje k doseganju cilja.

**Da, pravilno!** Na prvi strani smo omenili, da je "motivacija gonilna sila, ki spodbuja, usmerja in vzdržuje posameznikovo vedenje za doseg cilja", in to je točno to.



# Pomen prepričanja

**Prepričanje** je dejanje vplivanja na druge ali prepričevanja, da sprejmejo določeno prepričanje, odnos ali vedenje.

V **podjetjih se** tehnike prepričevanja uporabljajo za učinkovito **posredovanje** sporočil, **vplivanje na** odločitve in **motiviranje** posameznikov ali skupin za želeno dejanja.

Prepričevanje se lahko uporablja v različnih vidikih delovanja podjetja, vključno s trženjem, prodajo, pogajanjem in vodenjem.





# Področja, na katerih se v podjetjih uporablja prepričevanje

## Trženje in oglaševanje:



Tehnike prepričevanja se pogosto uporabljajo v trženju in oglaševanju, da bi vplivale na vedenje potrošnikov. Podjetja uporabljajo strategije, kot so prepričljiva sporočila, čustveni pozivi, socialni dokazi (npr. pričevanja, ocene) in pomanjkanje (ustvarjanje občutka omejene razpoložljivosti), da bi potrošnike prepričala v nakup svojih izdelkov ali storitev.

## Prodaja in pogajanja:



Prepričanje je ključna sestavina uspešne prodaje in pogajanj. Prodajni strokovnjaki uporabljajo taktike prepričevanja, kot so vzpostavljanje odnosa, ugotavljanje potreb strank, poudarjanje prednosti izdelkov in odpravljanje ugovorov, da bi potencialne stranke prepričali v nakup. Pri pogajanjih se prepričljive tehnike, kot so iskanje skupnih točk, predstavljanje prepričljivih argumentov in uporaba prepričljivega jezika, uporabljajo za doseganje obojestransko koristnih sporazumov.





# Področja, na katerih se v podjetjih uporablja prepričevanje

## Vodenje in upravljanje:



Prepričevanje je bistvena veščina vodij in menedžerjev za vplivanje na svoje ekipe, pridobivanje podpore za pobude in spodbujanje organizacijskih sprememb. Učinkoviti vodje uporabljajo tehnike prepričevanja, kot so pripovedovanje zgodb, predstavljanje prepričljive vizije, ponujanje spodbud in vzpostavljanje zaupanja, da navdihnejo in motivirajo zaposlene, spodbudijo sodelovanje in dosežejo organizacijske cilje.

## Notranje komunikacije:



Prepričanje se uporablja v notranjem komuniciranju, da bi pridobili sodelovanje zaposlenih, pridobili podporo za pobude in spodbudili spremembo vedenja. Podjetja lahko uporabijo tehnike prepričevanja, kot so jasna in prepričljiva sporočila, poudarjanje prednosti novih politik ali procesov, zagotavljanje dokazov in podatkov ter vključevanje zaposlenih v odločanje, da bi zaposlene prepričala, da sprejmejo novo vedenje ali organizacijske spremembe.





# Področja, na katerih se v podjetjih uporablja prepričevanje

## Odnosi z javnostmi in krizno upravljanje:



Prepričanje ima pomembno vlogo pri odnosih z javnostmi in kriznem upravljanju. Podjetja želijo vplivati na javno mnenje, graditi zaupanje in oblikovati pripoved o svoji blagovni znamki ali izdelkih. Strategije prepričljivega komuniciranja se uporabljajo za obravnavanje in obvladovanje pomislekov javnosti, ublažitev škode za ugled in predstavitev stališča podjetja v ugodni luči.

## Zavzetost in motivacija zaposlenih:



Tehnike prepričevanja se uporabljajo za vključevanje in motiviranje zaposlenih v organizaciji. Podjetja lahko uporabljajo taktike prepričevanja, kot so oblikovanje nalog kot smiselnih, povezovanje dela z večjim namenom, ponujanje spodbud ali nagrad ter zagotavljanje priznanj, da bi spodbudila zavzetost, produktivnost in pozitiven odnos zaposlenih do njihovega dela.





# Področja, na katerih se v podjetjih uporablja prepričevanje

🤔 Vendar.....Pomniti je treba, da je prepričevanje lahko močno orodje, vendar ga je treba uporabljati etično in odgovorno.

Podjetja morajo pri uporabi tehnik prepričevanja dati prednost preglednosti, poštenosti in spoštovanju avtonomije posameznikov. Gradnja zaupanja in spodbujanje pristnih odnosov sta ključna za ohranjanje verodostojnosti in dolgoročnega uspeha pri prepričevalnih prizadevanjih.



# Kaj ste se naučili na kratko

Kaj pomeni  
prepričevanje

Etika je  
pomemben vidik,  
ki ga je treba  
upoštevati pri  
izvajanju tehnik  
prepričevanja.

V podjetju je več  
področij, na katerih  
je mogoče  
uporabiti tehnike  
prepričevanja.





# Preverite svoje znanje

## Prepričanje je...

Resnično ali  
napačno?

dejanje, s katerim nekoga prisilimo, da nekaj stori proti svoji volji.

samo o manipulaciji z drugimi za osebno korist.

učinkovito, če temelji le na logičnem sklepanju in dejstvih.

neustrezno glede na razumevanje potreb in motivacije občinstva





# Pravilni odgovori

## Prepričanje je...

dejanje, s katerim nekoga prisilimo, da nekaj stori proti svoji volji.

**Ne, to ni pravilno!** Pri prepričevanju ne gre za to, da nekoga prisilimo proti njegovi volji. Vključuje vplivanje na druge in njihovo prostovoljno prepričevanje.

samo o manipulaciji z drugimi za osebno korist.

**Ne, to ni pravilno!** Prepričevanje lahko uporabljamo tako za osebno korist kot za obojestransko korist. Ni omejeno na manipulacijo.



# Pravilni odgovori

Prepričanje  
je...

**učinkovito, če temelji le na logičnem sklepanju in dejstvih.**

**Ne, to ni pravilno!** Čeprav so logično sklepanje in dejstva pomembni, je pri učinkovitem prepričevanju treba upoštevati tudi čustvene pozive in druge vplivne dejavnike.

**Neustrezno glede na razumevanje potreb in motivacije občinstva**

**Ne, to ni pravilno!** Razumevanje potreb in motivacije občinstva je bistvenega pomena pri prilagajanju prepričljivih sporočil in povečanju možnosti za uspeh.



# Nasveti za prepričevanje

Učinkovite veščine prepričevanja so bistvenega pomena za **vodje, da** lahko vplivajo na svoje ekipe in jih navdušujejo. Z izpopolnjevanjem teh **veščin prepričevanja** lahko vodje učinkovito posredujejo svojo vizijo, navdihujejo svoje ekipe ter z vplivom in sodelovanjem dosegajo želene rezultate.

Oglejmo si nekaj stvari, ki jih morate upoštevati kot vodja, da bi učinkovito uporabljali prepričevalne veščine.



# Nasveti za prepričevanje

## Išcite rešitve, ki bodo koristne za vse.

Dokažite, kako vaš predlog ali zamisel koristi organizaciji in vključenim posameznikom. Poudarite skupne cilje, sodelovanje in možnost pozitivnih rezultatov za vse strani.

## Ustvarjanje verodostojnosti

Ljudi bodo bolj prepričali tisti, ki jim zaupajo in jih imajo za dobro obveščene. Pokažite strokovno znanje, delite pomembne izkušnje in predložite dokaze ali podatke, ki podpirajo vaše argumente.

## Poziv k čustvom

Svoje sporočilo oblikujte tako, da bo vzbudilo pozitivna čustva, kot so navdušenje, upanje ali ponos, ali pa se posvetite negativnim čustvom, kot sta strah ali razočaranje, ki bi lahko spodbudila ukrepanje.

## Navedite dokaze in logično utemeljitev.

Svoje argumente podprite z logičnimi utemeljitvami in dokazi, da boste še bolj prepričljivi. V podporo svojim trditvam uporabite dejstva, statistične podatke, izsledke raziskav ali primere iz resničnega življenja.

## Spremljanje in prilagajanje

Spremljajte svoje občinstvo, obravnavajte morebitne preostale pomisleke in po potrebi zagotovite dodatne informacije. Bodite odprti za povratne informacije in prilagodite svoj pristop, če ne prinaša zelenih rezultatov. Z nenehnim izpopolnjevanjem in prilagajanjem lahko sčasoma izboljšate svoje prepričevalne sposobnosti.

## Poznavanje občinstva

Svoje sporočilo prilagodite njihovim interesom in vrednotam. Upošteвайте njihovo ozadje, preference in morebitne ovire pri sprejemanju.



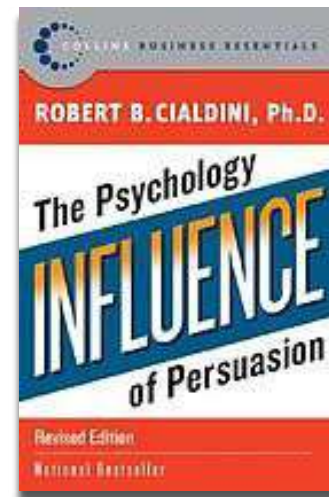
# Umetnost prepričevanja



vplivanju

*6 načel Cialdinijeve znanosti o prepričevanju in*

Dr. Robert B. Cialdini, pionir na področju preučevanja vpliva in prepričevanja, v tej hvaljeni uspešnici New York Timesa razkriva psihologijo, ki se skriva za tem, zakaj se ljudje strinjajo. Prav tako pokaže, kako te ideje odgovorno uporabiti v poklicnem in vsakdanjem okolju.



[Vir](#)



Co-funded by  
the European Union

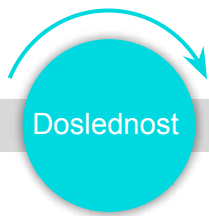


# Umetnost prepričevanja

## Študija primera - 6 načel Cialdinijeve znanosti o prepričevanju in vplivanju



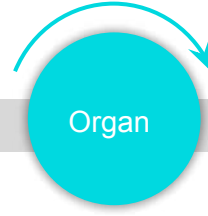
S pozitivnim dejanjem ali zagotavljanjem vrednosti drugim lahko povečate verjetnost, da boste v zameno prejeli pozitiven odziv ali skladnost.



Poudarjanje skupnih vrednot ali preteklih zavez lahko okrepi doslednost.



Načelo socialnega dokaza pravi, da je verjetneje, da se posamezniki pustijo prepričati, če vidijo dokaze, da so drugi, zlasti podobni, že sprejeli določeno vedenje ali idejo.



Z ugotavljanjem in dokazovanjem svojega strokovnega znanja in verodostojnosti lahko povečate svoj prepričljiv vpliv.



S poudarjanjem redkosti ali ekskluzivnosti izdelka, storitve ali priložnosti lahko ustvarite občutek nujnosti in povečate željo po izpolnjevanju ali hitrem ukrepanju.



Ljudi lažje prepričajo tisti, ki so jim všeč in s katerimi čutijo povezanost. Načelo všečnosti poudarja pomen vzpostavljanja stikov, iskanja skupnih točk in podobnosti z drugimi.





# Umetnost prepričevanja

Študija primera - 6 načel Cialdinijeve znanosti o prepričevanju in vplivanju

V spodnjem videoposnetku si oglejte pregled šestih načel prepričevanja





# Nekaj dodatnih nasvetov za prepričevanje

Študija primera - 6 načel Cialdinijeve znanosti o prepričevanju in vplivanju

## Kombinirani vpliv

Vsako načelo je lahko učinkovito samo po sebi, njihova moč pa se lahko poveča, če se uporabljajo v kombinaciji. Na primer, z vključitvijo **družbenega dokaza** in **avtoritete** lahko izkoristite verodostojnost strokovnjakov in predstavite, kako so imeli drugi koristi od določenega izdelka ali storitve.







# Nekaj dodatnih nasvetov za prepričevanje

Študija primera - 6 načel Cialdinijeve znanosti o prepričevanju in vplivanju

## Kontekst je pomemben

Učinkovitost načel se lahko razlikuje glede na okoliščine in vpletene posameznike. Kulturni, družbeni in situacijski dejavniki lahko vplivajo na to, kako se ljudje odzivajo na poskuse prepričevanja. Pomembno je, da upoštevate poseben kontekst in temu prilagodite svoje strategije prepričevanja.





# Nekaj dodatnih nasvetov za prepričevanje

Študija primera - 6 načel Cialdinijeve znanosti o prepričevanju in vplivanju

## Etični vidiki:

Čeprav so načela lahko močno orodje, morajo biti etični vidiki vedno v ospredju. Prepričanje je treba uporabljati odgovorno ter spoštovati avtonomijo in dobro počutje drugih. Izogibajte se manipulativnim taktikam, ki izkoriščajo ranljivosti ali zavajajo posameznike.





# Vaja za prepričevanje



## *Scenarij vaje prepričevanja z igranjem vlog*

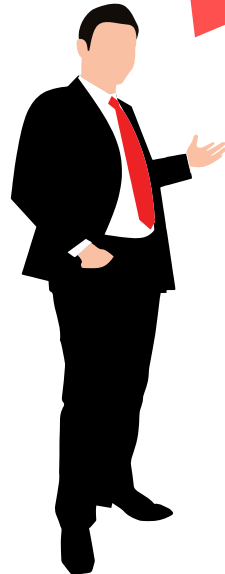
Izvedimo vajo igranja vlog, da bi se urili v prepričevanju. Predstavljajmo si scenarij, v katerem poskušate sodelavca prepričati, naj se pridruži novemu projektu, ki bi po vašem mnenju koristil tako podjetju kot posamezniku. Tukaj je opisano, kako bi se lahko odvijala vaja igranja vlog:



# Vaja za prepričevanje

## Scenarij vaje prepričevanja z igranjem vlog

Seveda, rad bi izvedel več.  
O čem je projekt?



Pozdravljeni, Peter. Upam, da ti gre dobro.  
Želel sem se z vami pogovoriti o novi  
projektni priložnosti, za katero menim, da bi  
bila zelo primerna za vaše znanje in izkušnje.

Ali lahko o tem razpravljamo nekaj  
minut?

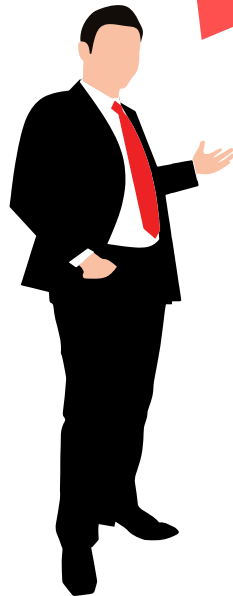




# Vaja za prepričevanje

## Scenarij vaje prepričevanja z igranjem vlog

To se sliši zanimivo, vendar sem že zdaj precej zaposlen s svojimi trenutnimi obveznostmi. Nisem prepričan, ali lahko prevzamem dodatno delo.



Projekt vključuje razvoj nove programske aplikacije, ki je popolnoma usklajena s strateškimi cilji našega podjetja.

To je vznemirljiva priložnost, da delate na najsodobnejši tehnologiji in pomembno vplivate na dogajanje. Vaše izkušnje s kodiranjem in oblikovanjem uporabniškega vmesnika bi bile izjemno dragocene pri uresničevanju tega projekta.

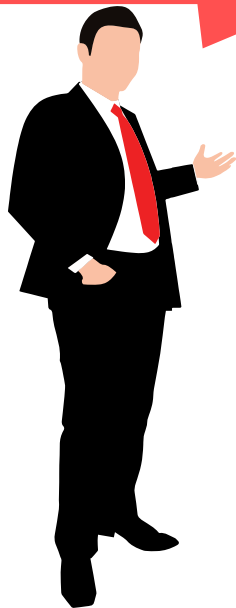




# Vaja za prepričevanje

## Scenarij vaje prepričevanja z igranjem vlog

Vidim potencialne koristi, vendar me skrbi delovna obremenitev in morebitni konflikti z mojimi obstoječimi projekti.



Popolnoma razumem, da imate druge obveznosti in da je vaše delo pomembno. Vendar je ta projekt edinstvena priložnost, da pokažete svoje sposobnosti in ustvarjalnost pri odmevni pobudi.

Vaše sodelovanje ne bi samo prispevalo k uspehu projekta, ampak bi vam tudi omogočilo razširitev vašega poklicnega portfelja in povečanje ugleda v podjetju.

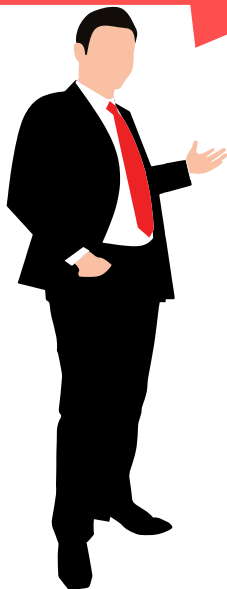




# Vaja za prepričevanje

## Scenarij vaje prepričevanja z igranjem vlog

No, to se sliši mamljivo. Mislim, da me skrbi dodaten pritisk in izpolnjevanje rokov.



Cenim vaše pomisleke in verjamem, da lahko najdemo način za učinkovito upravljanje vaše delovne obremenitve. Lahko tesno sodelujemo, da zagotovimo nemoten prehod in zmanjšamo morebitne konflikte.

Poleg tega ta projekt ponuja možnost sodelovanja med oddelki, kar vam omogoča sodelovanje s strokovnjaki iz različnih skupin in razširitev mreže znotraj organizacije.

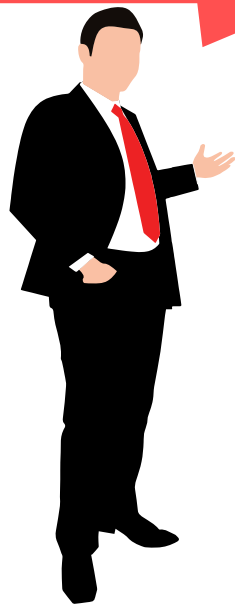




# Vaja za prepričevanje

## Scenarij vaje prepričevanja z igranjem vlog

V redu, pripravljen sem poskusiti. Pogovorimo se o podrobnostih in kako lahko učinkovito upravljamo mojo trenutno delovno obremenitev.



Razumem pritisk, ki ga povzroča spoštovanje rokov, zato bova skupaj oblikovala realističen časovni načrt, ki bo upošteval vaše obstoječe obveznosti. Zagotovili bomo ustrezne vire in podporo, ki vam bodo pomagali pri uspehu

Uspešen zaključek tega projekta bo pokazal vašo sposobnost obvladovanja zahtevnih situacij in doseganja rezultatov pod pritiskom, kar bo še povečalo vašo strokovno rast in vam odprlo vrata za prihodnje priložnosti.



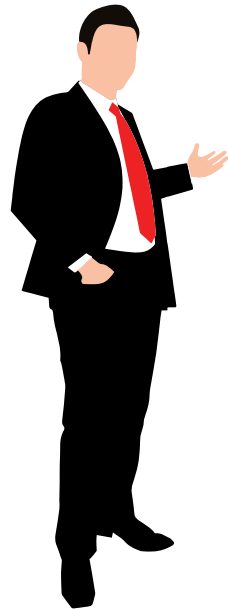




# Vaja za prepričevanje

*Scenarij vaje prepričevanja z igranjem vlog*

To je fantastično! Cenim vašo odprtost in pripravljenost za to priložnost. Dogovorimo se za nadaljnji sestanek, na katerem se bomo poglobili v podrobnosti projekta, obravnavali vaše pomisleke in pripravili načrt za nemoteno vključitev tega projekta v vašo obstoječo delovno obremenitev.





# Vaja za prepričevanje

## Scenarij vaje prepričevanja z igranjem vlog

V tej vaji igranja vlog ste predstavili

- ✓ koristi projekta,
- ✓ priznali pomisleke svojega kolega,
- ✓ in jih nagovoril s poudarkom na vrednosti, ki jo prinaša za njihovo strokovno rast, ugled in mrežo v podjetju.

Z razumevanjem in zagotovitvijo ste sodelavca uspešno prepričali, naj se pridruži projektu. Ne pozabite, da učinkovito prepričevanje vključuje aktivno poslušanje, empatijo in prilagajanje sporočila posebnim potrebam in interesom osebe, ki jo želite prepričati.





# Kaj ste se naučili na kratko

6 pomembnih  
nasvetov  
strokovnjaka o  
prepričevanju in 6  
načel

Primer igre vlog iz  
vsakdanje situacije  
na delovnem  
mestu, ki prikazuje  
pomen veččin  
prepričevanja.

Prepričanje je  
oblika umetnosti in  
kako lahko  
združite  
pridobljeno znanje



# Preverite svoje znanje

Resnično ali  
napačno?

Čustva nimajo nobene vloge v procesu prepričevanja.

Tehnike prepričevanja so po svoji naravi neetične in manipulativne.

Aktivno poslušanje je pomembna spretnost pri prepričevalnem komuniciranju.

Pri prepričevanju je pomembno vzpostaviti zaupanje in verodostojnost.



# Pravilni odgovori

## Čustva nimajo nobene vloge v procesu prepričevanja

**Ne, to ni pravilno!** Čustva imajo pomembno vlogo pri prepričevanju, saj lahko vzbudijo empatijo in ustvarijo povezavo z občinstvom.

## Tehnike prepričevanja so po svoji naravi neetične in manipulativne.

**Ne, to ni pravilno!** Tehnike prepričevanja so lahko etične in temeljijo na obojestranski koristi ter se osredotočajo na ustvarjanje situacij, v katerih zmagata obe strani.



# Pravilni odgovori

**Aktivno poslušanje je pomembna spretnost pri prepričevalnem komuniciranju.**

**Da, pravilno!** Aktivno poslušanje pomaga pri razumevanju pomislekov, ugovorov in stališč občinstva, kar omogoča boljše prilagajanje strategij prepričevanja.

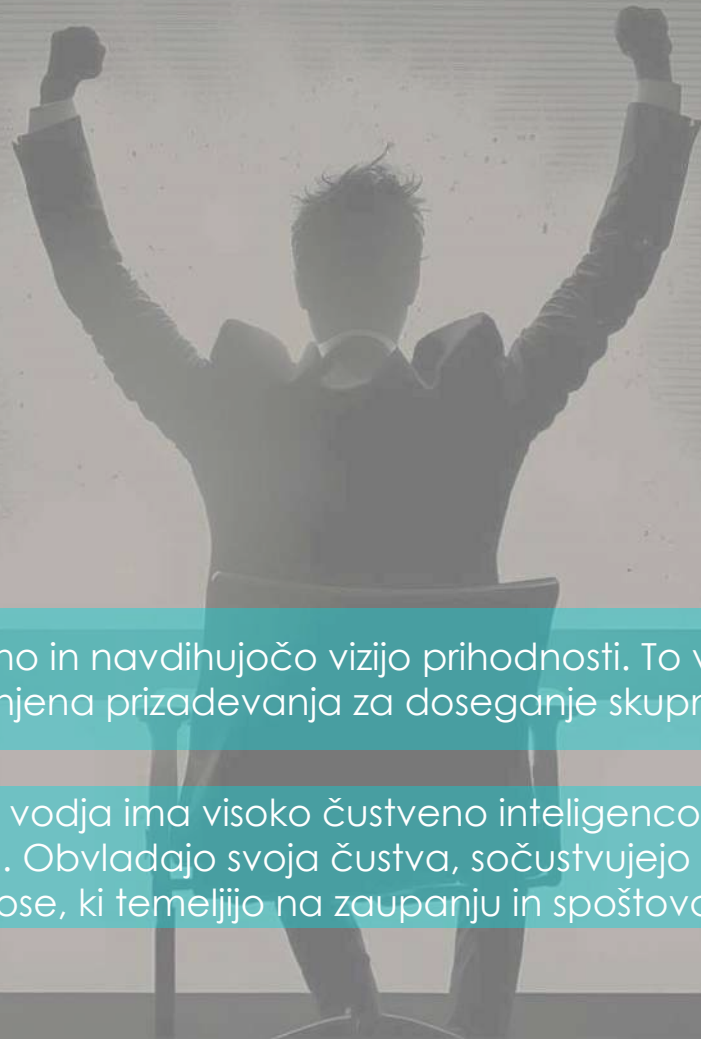
**Gradnja zaupanja in verodostojnosti je pomembna v procesu prepričevanja.**

**Da, pravilno!** Gradnja zaupanja in verodostojnosti je ključnega pomena pri prepričevanju drugih, da verjamejo in sprejmejo vaše sporočilo.



# Značilnosti dobrega vodje

**Motivacija** in **prepričevanje** sta nujni veščini za vodjo, vendar imajo dobri vodje vrsto značilnosti, ki jim omogočajo učinkovito vodenje in navdihovanje svojih ekip. Tukaj je nekaj ključnih značilnosti dobrega vodje:

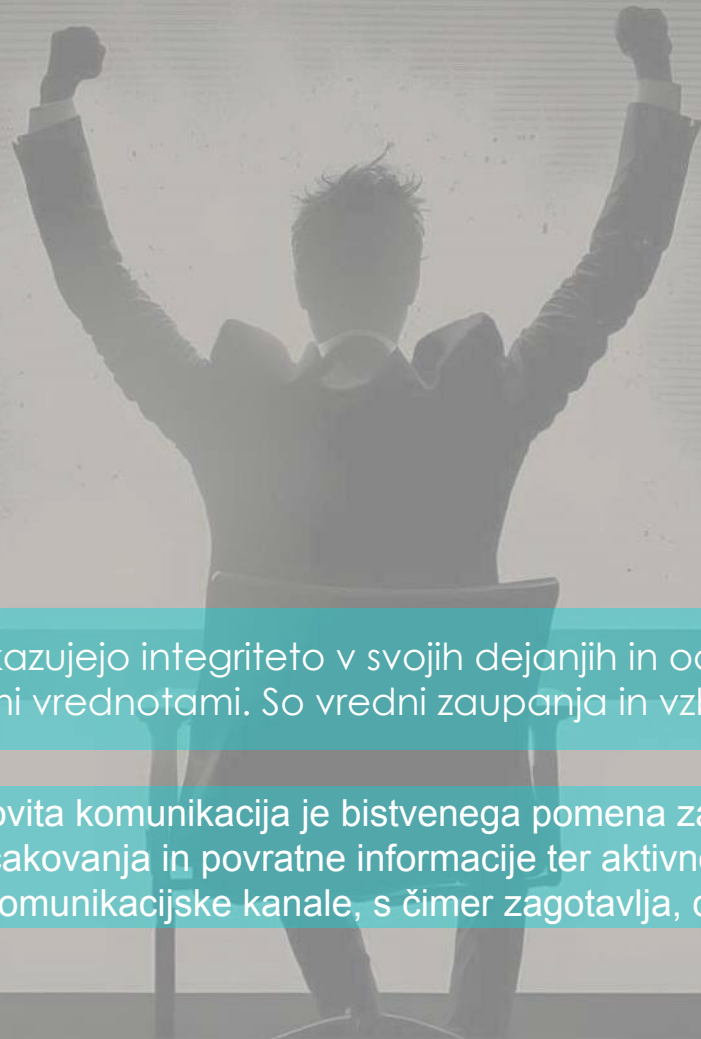


**Vizija:** Dober vodja ima jasno in navdihujočo vizijo prihodnosti. To vizijo zna izraziti svoji ekipi in uskladiti njena prizadevanja za doseganje skupnih ciljev.

**Čustvena inteligenca:** Dober vodja ima visoko čustveno inteligenco. Zavedajo se svojih čustev in čustev članov svoje ekipe. Obvladajo svoja čustva, sočustvujejo z drugimi ter gradijo trdne odnose, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju.



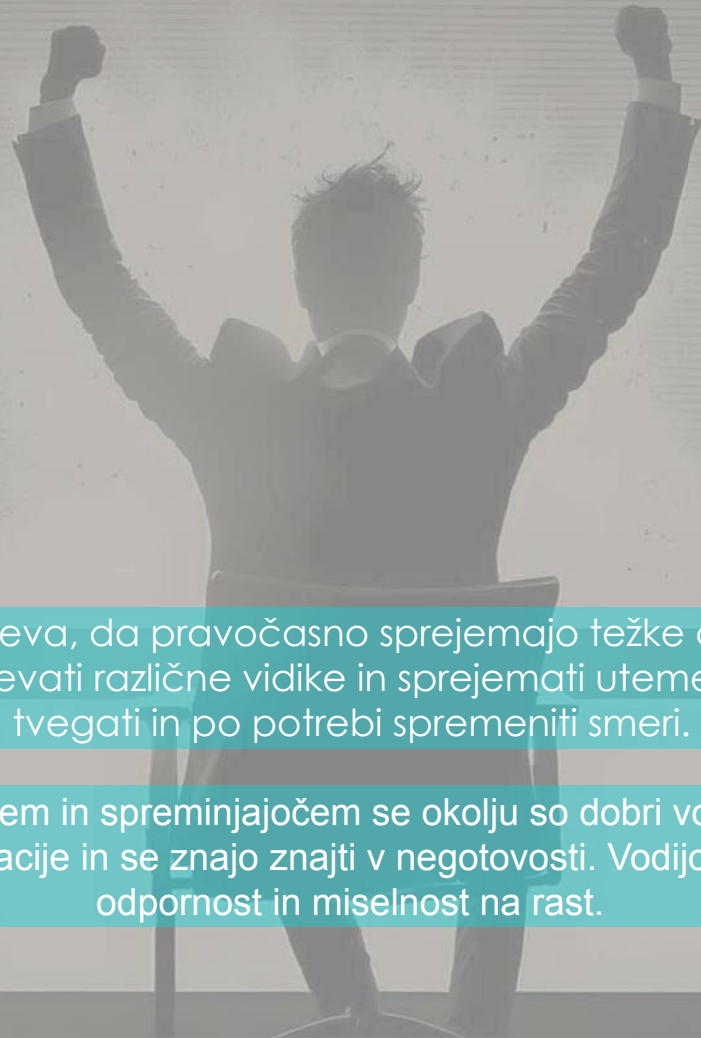




**Integriteta:** Dobri vodje izkazujejo integriteto v svojih dejanjih in odločitvah. Delujejo etično, pošteno in v skladu s svojimi vrednotami. So vredni zaupanja in vzbujajo zaupanje pri drugih.

**Dobra komunikacija:** Učinkovita komunikacija je bistvenega pomena za dobrega vodjo. Jasno lahko posreduje svoje zamisli, pričakovanja in povratne informacije ter aktivno posluša člane svoje ekipe. Spodbuja odprte in pregledne komunikacijske kanale, s čimer zagotavlja, da so vsi obveščeni in vključeni.

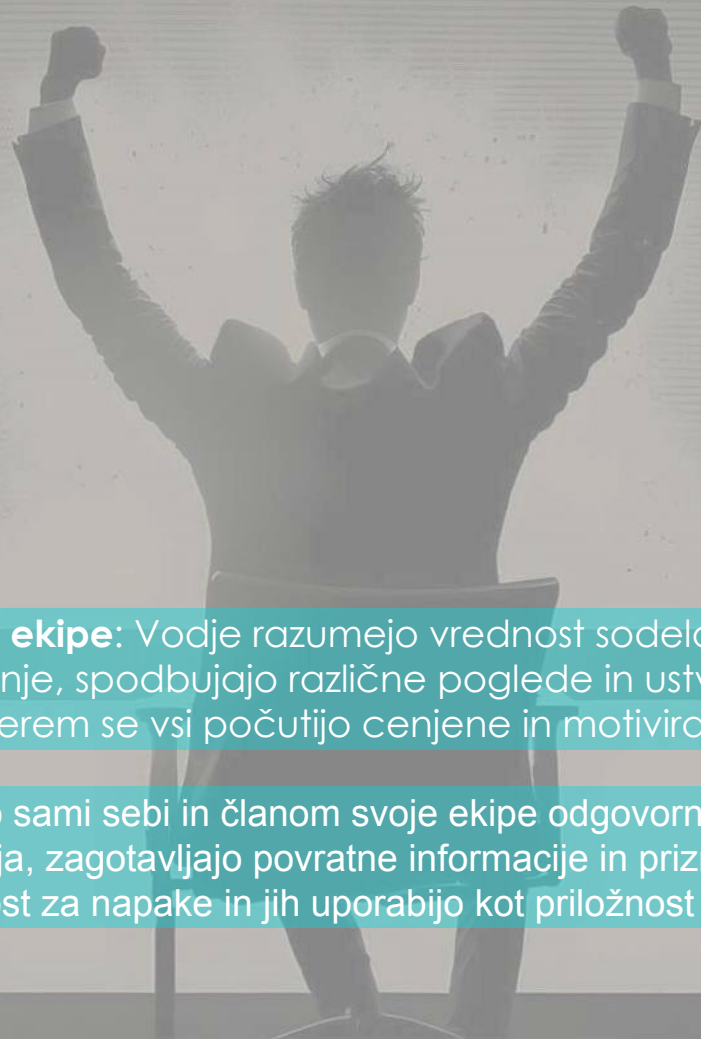




**Odločnost:** Od vodij se zahteva, da pravočasno sprejemajo težke odločitve. Dobri vodje znajo analizirati informacije, upoštevati različne vidike in sprejemati utemeljene odločitve. Ne bojijo se tvegati in po potrebi spremeniti smeri.

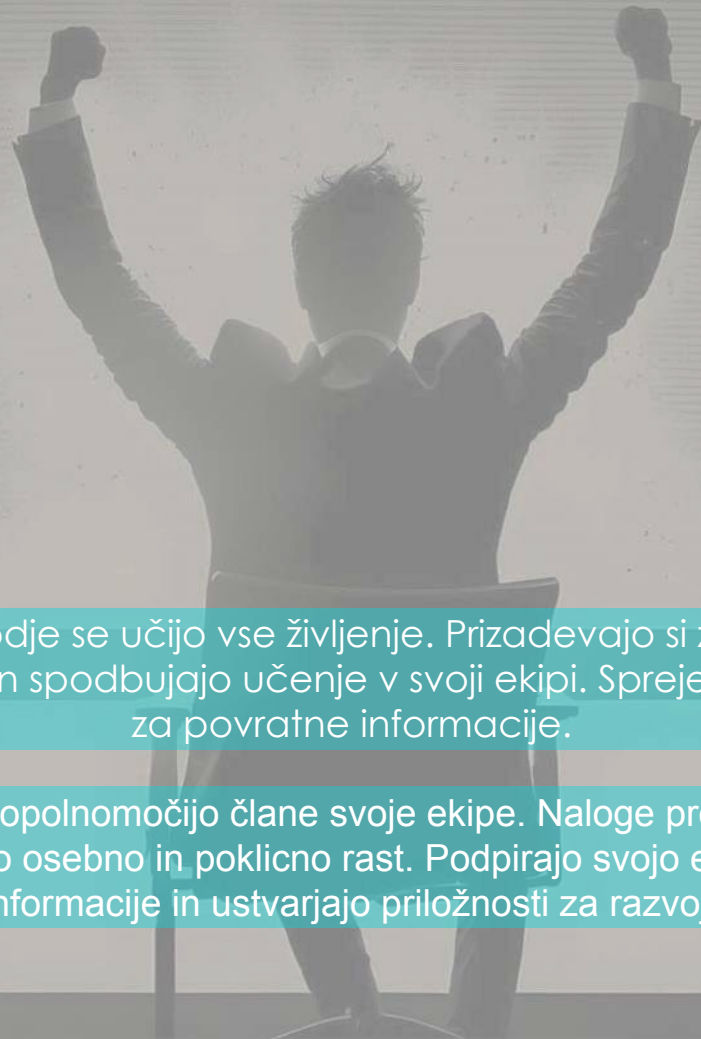
**Prilagodljivost:** V dinamičnem in spreminjajočem se okolju so dobri vodje prilagodljivi. Sprejemajo spremembe, spodbujajo inovacije in se znajo znajti v negotovosti. Vodijo z zgledom, pri čemer kažejo odpornost in miselnost na rast.





**Sodelovanje in oblikovanje ekipe:** Vodje razumejo vrednost sodelovanja in spodbujajo timsko delo. Spodbujajo sodelovanje, spodbujajo različne poglede in ustvarjajo vključujoče okolje, v katerem se vsi počutijo cenjene in motivirane.

**Odgovornost:** Dobri vodje so sami sebi in članom svoje ekipe odgovorni za svoja dejanja in rezultate. Postavljajo jasna pričakovanja, zagotavljajo povratne informacije in priznavajo dosežke. Prevezemajo odgovornost za napake in jih uporabijo kot priložnost za učenje.



**Nenehno učenje:** Dobri vodje se učijo vse življenje. Prizadevajo si za osebno in poklicno rast, spremljajo trende v panogi in spodbujajo učenje v svoji ekipi. Sprejemajo nove ideje in so odprti za povratne informacije.

**Opolnomočenje:** Dobri vodje opolnomočijo člane svoje ekipe. Naloge prenašajo na druge, zagotavljajo samostojnost ter spodbujajo osebno in poklicno rast. Podpirajo svojo ekipo, zagotavljajo povratne informacije in ustvarjajo priložnosti za razvoj.





# Značilnosti dobrega vodje



## *Microsoft pod vodstvom Satye Nadelle*

Satya Nadella je leta 2014 prevzel položaj izvršnega direktorja Microsofta in njegovo vodenje je po mnenju mnogih pomenilo preobrazbo podjetja.

Rezultati Nadellovega vodenja so izjemni. Microsoftova tržna vrednost se je, odkar je postal izvršni direktor, več kot potrojila, podjetje pa je ponovno pridobilo vodilni položaj v tehnološki industriji. Nadellova strateška vizija, kulturna preobrazba, osredotočenost na inovacije in pristop, osredotočen na stranke, so bili ključni za Microsoftov uspeh.



# Značilnosti dobrega vodje

## Študija primera - Microsoft pod vodstvom Satye Nadelle

Tukaj je nekaj ključnih vidikov, ki dokazujejo njegovo učinkovito vodenje:

### Vizionarsko vodenje:

Nadella je v Microsoft prinesel jasno vizijo in poudaril strategijo "najprej mobilno, najprej v oblaku". Zavedal se je, da se mora Microsoft prilagoditi spreminjajočemu se tehnološkemu okolju, in podjetje postavil na vodilno mesto na področju računalništva v oblaku in umetne inteligence.





# Značilnosti dobrega vodje

## Študija primera - Microsoft pod vodstvom Satye Nadelle

Tukaj je nekaj ključnih vidikov, ki dokazujejo njegovo učinkovito vodenje:

### **Kulturna preobrazba:**

Nadella je v Microsoftu vodil pomemben kulturni premik. Spodbujal je miselnost za rast in spodbujal zaposlene k učenju in inovacijam. Poudarjal je sodelovanje in timsko delo, s čimer je odpravljal silose ter spodbujal bolj vključujoče in raznoliko delovno okolje.





# Značilnosti dobrega vodje

## Študija primera - Microsoft pod vodstvom Satye Nadelle

Tukaj je nekaj ključnih vidikov, ki dokazujejo njegovo učinkovito vodenje:

### Osredotočenost na stranke

Nadella je v Microsoftu uvedel pristop, ki je močno osredotočen na stranke. Poudaril je pomen razumevanja in izpolnjevanja potreb strank. Ta premik v osredotočenosti je pripeljal do razvoja izdelkov in storitev, ki so naleteli na odobravanje strank in izboljšali njihovo zadovoljstvo.







# Značilnosti dobrega vodje

## Študija primera - Microsoft pod vodstvom Satye Nadelle

Tukaj je nekaj ključnih vidikov, ki dokazujejo njegovo učinkovito vodenje:

### Strateški prevzemi

Microsoft je pod Nadellovim vodstvom izvedel več strateških prevzemov, da bi okrepil svoj položaj na ključnih trgih. Med pomembnejšimi prevzemi sta LinkedIn in GitHub, ki sta razširila Microsoftov doseg in zmogljivosti na področju profesionalnega mreženja in razvoja programske opreme.





# Značilnosti dobrega vodje

## *Študija primera - Microsoft pod vodstvom Satye Nadelle*

Tukaj je nekaj ključnih vidikov, ki dokazujejo njegovo učinkovito vodenje:

### **Etično vodenje**

Nadella je poudaril pomen etičnega vodenja in odgovornega razvoja umetne inteligence v Microsoftu. Zavzemal se je za zaščito zasebnosti in pregledne prakse, s čimer si je pridobil zaupanje strank in deležnikov.





# Kaj ste se naučili na kratko

Vodenje ima ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih, kar vodi k večji produktivnosti in učinkovitosti.

Pravi primer uspešnega vodenja

Učinkovito vodenje spodbuja inovativnost in ustvarjalnost na delovnem mestu



# Preverite svoje znanje

## Učinkovito vodenje...

Resnično ali napačno?

ne prispeva k inovativnosti in ustvarjalnosti na delovnem mestu.

ne vpliva na zadržanje zaposlenih.

ne vpliva na organizacijsko kulturo podjetja.

Vizija in strateška usmeritev vodje pa nimata vpliva na uspešnost zaposlenih in njihove sposobnosti reševanja problemov.



# Pravilni odgovori

## Učinkovito vodenje...

**ne prispeva k inovativnosti in ustvarjalnosti na delovnem mestu.**

**Ne, to ni pravilno!** Učinkovito vodenje ustvarja okolje, ki spodbuja inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih.

**ne vpliva na zadržanje zaposlenih.**

**Ne, to ni pravilno!** Učinkovito vodenje prispeva k zadržanju zaposlenih, saj zagotavlja usmerjanje, podporo in spodbuja občutek pripadnosti.



## Učinkovito vodenje...

# Pravilni odgovori

**ne vpliva na organizacijsko kulturo podjetja.**

**Ne, to ni pravilno!** Učinkovito vodenje vpliva na organizacijsko kulturo podjetja, saj določa ton, vrednote in norme, ki oblikujejo celotno delovno okolje.

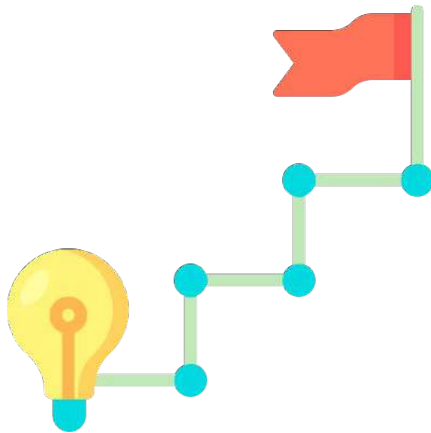
**Vizija in strateška usmeritev vodje pa nimata vpliva na uspešnost zaposlenih in njihove sposobnosti reševanja problemov.**

**Ne, to ni pravilno!** Vizija in strateška usmeritev vodje lahko močno vplivata na uspešnost zaposlenih in njihove sposobnosti reševanja problemov.



# Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.



Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!



## Kako motivirati in prepričati - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kaj sem se naučil

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Kje uporabljam novo pridobljeno znanje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



## Kako motivirati in prepričati - Spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Tu sem uporabil novo pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To sem naredil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To je rezultat in kaj sem se naučil iz te izkušnje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Čestitke

Pravkar ste **končali modul številka 9** o tem **kako motivirati in prepričevati**

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**modul št. 10 o tem, kako voditi z zgledom in ustvarjati zaupanja vredne odnose**





Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



# Modul št. 10

## Kako voditi z zgledom in oblikovati zaupanja vredne odnose

Avtor: Tjaša Kopusar - Savinjsko-šaleška gospodarska zbornica

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



Co-funded by  
the European Union





# Indeks

- Uvod v to, kako voditi z zgledom
- Prednosti oblikovanja zaupanja vrednih odnosov na delovnem mestu
- Vodenje z zgledom
- Kaj pomeni voditi z zgledom?
- Pomen vodenja z zgledom
- Kakšne ukrepe bi morali sprejeti vodje, da bi dajali zgled?
- Razvijanje lastnosti, ki jih želite videti pri svojih zaposlenih
- Razumevanje in upoštevanje vrednot podjetja.
- Kako se obnašati po zgledu, ki ga pričakujete od svoje ekipe
- Kako biti transparenten do sodelavcev
- Bodite odprti za povratne informacije in se bodite pripravljene učiti na svojih napakah.
- Česa se je treba izogniti, ko se vodje postavijo za zgled?





# Uvod v to, kako voditi z zgledom in ustvarjati zaupanja vredne odnose

Vodenje z zgledom in oblikovanje zaupanja vrednih odnosov sta ključna vidika učinkovitega vodenja. Ta učni modul vas bo vodil skozi korake za vodenje z zgledom in oblikovanje zaupanja vrednih odnosov na delovnem mestu.

Z razumevanjem prednosti, opredelitvijo načel vodenja, razvijanjem želenih lastnosti, sprejetjem timskega dela in izogibanjem pogostim pastem se lahko uveljavite kot zaupanja vreden vodja in spodbujate pozitivne odnose v svoji organizaciji.

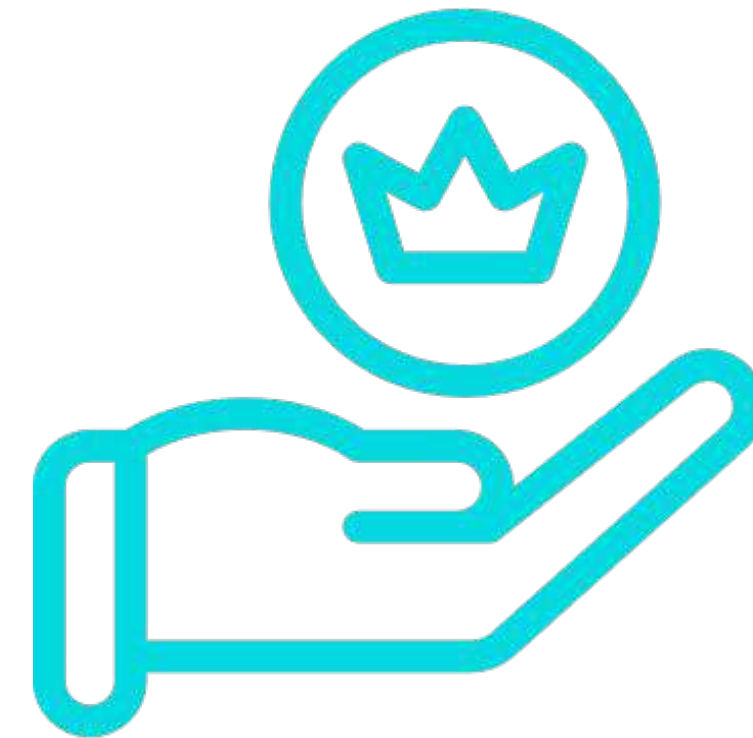




# Prednosti oblikovanja zaupanja vrednih odnosov na delovnem mestu

Zaupanje je temelj uspešnih odnosov na delovnem mestu. Razpravljajte o prednostih zaupanja vrednih odnosov na delovnem mestu, kot so boljše sodelovanje, večja produktivnost in večja zavzetost zaposlenih.

Krepitev zaupanja med sodelavci in ekipami prinaša številne koristi tako posameznikom kot organizaciji.







## **Prednosti oblikovanja zaupanja vrednih odnosov na delovnem mestu so:**

### **Izboljšano timsko delo:**

- Zaupanje spodbuja sodelovanje med člani ekipe.
- Spodbuja izmenjavo idej, podporo in prizadevanje za skupne cilje.

### **Večja produktivnost:**

- Zaupanje na delovnem mestu odpravlja ovire in spodbuja odprto komunikacijo.
- Zaposleni se počutijo udobno, ko izražajo svoja mnenja, predlagajo inovativne rešitve in izboljšajo produktivnost.

### **Večja zavzetost zaposlenih:**

- Zaupanje ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjene in spoštovane.
- poveča motivacijo, zadovoljstvo pri delu in splošno zavzetost pri delu.



## **Boljše reševanje konfliktov:**

- Zaupanje omogoča učinkovito reševanje sporov.
- Vzpostavi temelje razumevanja in spoštovanja, kar vodi h konstruktivnemu reševanju in ohranjanju pozitivnih odnosov.



## **Pozitivna organizacijska kultura:**

- Zaupanje je ključni element zdrave organizacijske kulture.
- Ustvarja pozitivno vzdušje, višjo moralo in splošni uspeh organizacije.

## **Izboljšana zadržanost in zvestoba:**

- Zaupanje spodbuja občutek pripadnosti in zvestobe med zaposlenimi.
- Zmanjšuje stopnjo fluktuacije in ohranja dragocene talente.



# Preverite svoje znanje

**prednosti oblikovanja  
zaupanja vrednih  
odnosov na delovnem  
mestu.**

Prav ali narobe?

Za oblikovanje zaupanja vrednih odnosov na delovnem mestu so odgovorni izključno zaposleni in ne organizacija ali njeni vodje.

Zaupanja vredni odnosi nimajo vpliva na zadržanje in zvestobo zaposlenih.

Oblikovanje časovnega načrta za izvajanje pomaga zagotoviti, da se novost uvede pravočasno.





## **Prednosti ustvarjanja zaupanja vrednih odnosov na delovnem mestu**

# Pravilni odgovori

Za oblikovanje zaupanja vrednih odnosov na delovnem mestu so odgovorni izključno zaposleni in ne organizacija ali njeni vodje.

Ne, to ni pravilno. Za oblikovanje zaupanja vrednih odnosov so odgovorni zaposleni in vodje organizacije, saj imajo vodje ključno vlogo pri spodbujanju kulture zaupanja in zagotavljanju podpornega okolja.

Zaupanja vredni odnosi nimajo vpliva na zadržanje in zvestobo zaposlenih.

Ne, to ni pravilno. Zaupanja vredni odnosi prispevajo k višji stopnji zadržanja zaposlenih in spodbujajo zvestobo, saj se zaposleni počutijo cenjene, podprte in je bolj verjetno, da bodo ostali v organizaciji.

Zaupanja vredni odnosi temeljijo izključno na osebni simpatičnosti in niso povezani s strokovno usposobljenostjo.

Ne, to ni pravilno. Zaupanja vredni odnosi temeljijo na kombinaciji osebne simpatičnosti in strokovne usposobljenosti, saj zaposleni zaupajo posameznikom, ki pri svojem delu izkazujejo integriteto in strokovno znanje.



# Vodenje z zgledom

Vodenje z zgledom je močan pristop vodenja, ki navdihuje, gradi zaupanje, oblikuje organizacijsko kulturo, spodbuja odgovornost, olajšuje razvoj spretnosti, spodbuja spremembe ter povečuje zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Z utelešenjem zelenega vedenja in vrednot lahko vodje pozitivno vplivajo na svoje ekipe in splošni uspeh organizacije.







## Prednosti vodenja z zgledom

- **Pozitivna organizacijska kultura:** Oblikuje pozitivno delovno kulturo ter spodbuja podporno in produktivno okolje.
- **Odgovornost in odgovornost:** Uvaja standarde odgovornosti ter spodbuja lastništvo in odgovornost.
- **Razvoj spretnosti:** Prikaz zelenih spretnosti, ki navdihujejo zaposlene, da razvijajo svoje kompetence.
- **Katalizator sprememb:** Spodbuja organizacijske spremembe tako, da jih sprejema in modelira.
- **Vključenost in zadovoljstvo zaposlenih:** Z ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja se povečujeta zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih.





# Kaj ste se naučili na kratko

Služi kot katalizator sprememb, povečuje zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih ter prispeva k splošnemu uspehu organizacije.

Vodenje z zgledom je močan pristop vodenja, ki oblikuje organizacijsko kulturo, vzpostavlja standarde odgovornosti in spodbuja razvoj spretnosti med zaposlenimi.

Z utelešenjem zelenega vedenja in vrednot lahko vodje ustvarijo pozitivno delovno okolje, navdihujejo svoje ekipe in spodbujajo kulturo nenehnih izboljšav.





# Preverite svoje znanje

## Vodenje z zgledom

Prav ali narobe?

Vodenje z zgledom pomaga vzpostaviti standarde odgovornosti in spodbuja zaposlene, da prevzamejo odgovornost za svoja dejanja.

Ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo motivirane in podprte, kar vodi k večji zavzetosti in zadovoljstvu pri delu.

Vodenje z zgledom ne vpliva na razvoj spretnosti zaposlenih.







# Pravilni odgovori

## Vodenje z zgledom

Vodenje z zgledom pomaga vzpostaviti standarde odgovornosti in spodbuja zaposlene, da prevzamejo odgovornost za svoja dejanja.

**Da, pravilno!**

Ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo motivirane in podprte, kar vodi k večji zavzetosti in zadovoljstvu pri delu.

**Da, pravilno!**

Vodenje z zgledom ne vpliva na razvoj spretnosti zaposlenih.

**Ne, to ni pravilno.** Vodenje z zgledom pokaže zelene spretnosti in navdihne zaposlene, da razvijajo svoje kompetence in izboljšajo svojo uspešnost.



# Kaj pomeni biti zgled?

Vodenje z zgledom pomeni, da ste zgled in dosledno kažete želeno vedenje, delovno etiko in vrednote.

Vključuje utelešenje načel integritete, odgovornosti, strokovnosti in sodelovanja, ki navdihujejo in motivirajo druge, da jim sledijo.





V letu 2018 je Satya Nadella, glavni izvršni direktor družbe Microsoft, pokazal, kako močno je vodenje z zgledom.

## PRIMER

Ko je Nadella prevzel vodenje podjetja, je spremenil njegovo kulturo s spodbujanjem empatije, ponižnosti in miselnosti na rast. S tem, ko je Nadella sam sprejel te vrednote, je spodbudil kulturo sodelovanja in inovacij ter Microsoft popeljal v nove višave.



**Nadellovo vodenje ponazarja vpliv vodenja z zgledom in pomen usklajevanja osebnih dejanj z organizacijskimi vrednotami za navdihovanje pozitivnih sprememb.**



# Pomen zglednega vodenja

- **Poudarjanje pomena vodenja z zgledom** pri vzpostavljanju zaupanja, verodostojnosti in spoštovanja med člani ekipe.

- **Vodenje z zgledom** krepi pozitivno delovno kulturo, spodbuja etično ravnanje in odgovornost.





# Kaj ste se naučili na kratko

Vodenje z zgledom je ključnega pomena pri vodenju, saj vpliva na ekipe, gradi zaupanje in daje pozitiven ton, kar na koncu vpliva na motivacijo, moralo in uspešnost zaposlenih.

Vodenje z zgledom pomeni, da je treba dejanja uskladiti z besedami, biti zgled zelenega vedenja ter pokazati določeno vedenje in dejanja, ki navdihujejo druge, da jim sledijo.





# Preverite svoje znanje

**Kaj pomeni  
voditi z  
zgledom?**

Prav ali narobe?

Vodenje z zgledom vključuje dosledno izkazovanje zelenega vedenja in vrednot.

neetično

Zgledovanje z zgledom spodbuja vedenje na delovnem mestu.

dajanje zgleda lahko navdihne in motivira druge, da mu sledijo.





# Pravilni odgovori

## Kaj pomeni voditi z zgledom?

Vodenje z zgledom vključuje dosledno izkazovanje želenega vedenja in vrednot.

**Da, pravilno!**

Zgledovanje z zgledom spodbuja neetično vedenje na delovnem mestu.

**Ne, to ni pravilno.** Vodenje z zgledom spodbuja etično vedenje na delovnem mestu

Z zgledom lahko navdihnete in spodbudite druge, da vam sledijo.

**Da, pravilno!**





# Kakšne ukrepe bi morali sprejeti vodje, da bi dajali zgled?

## Vodnik po korakih za menedžerje, ki vodijo z zgledom:

### 1. Izpolnite obljube za zaupanje in sodelovanje

S tem ekipi pokažete svojo stopnjo predanosti in ji pomagate, da vam kot vodji zaupa. Morda boste ugotovili, da so bolj pripravljeni postavljati vprašanja, prevzemati dodatne odgovornosti in biti bolj zavzeti člani ekipe.

### 2. Pridite na delo z energijo

Če želite biti zgled, prihajate na delo pozitivno naravnani in s produktivno energijo, kar se odraža v večjem zagonu in motivaciji pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Ekipa bo prevzela vašo naravnost in jo naravno posnemala, kar bo privedlo do produktivne in podporne ekipe, ki bo pokazala odličen pristop k opravljanju dela.

### 3. Zaupajte svoji ekipi .

Ne pozabite, da je vsak zaposleni zaposlen z določenim razlogom in da vsak od njih v svojo vlogo vnaša poseben nabor znanj in izkušenj. Če zaupate svoji ekipi, da bo dobro opravljala svoje delo, si ne boste pridobili le njihovega spoštovanja, temveč boste tudi navdih za druge vodje na delovnem mestu.







## 4. Upoštevajte pravila

Če želite, da bi vaša ekipa delovala kar najbolje in da bi bili v njej vsi odgovorni za svoje delo, razmislite o uvedbi pravil. Ni nujno, da so pravila negativna - lahko pomagajo razjasniti pričakovanja in odgovornosti.

## 5. Poslušajte druge

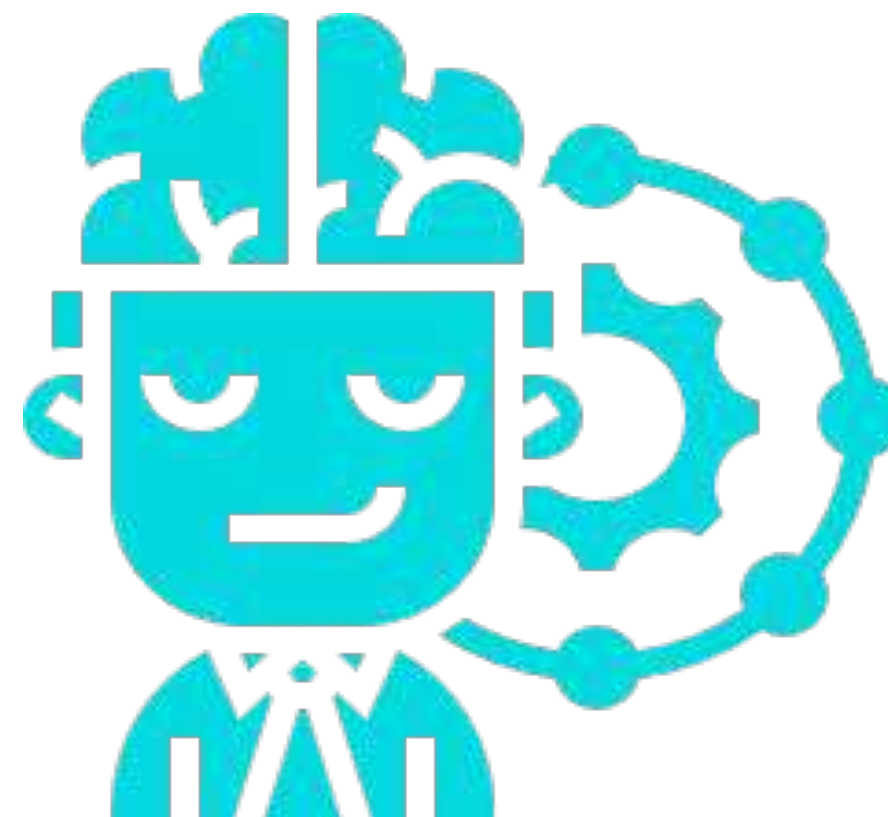
s poslušanjem ekipe pokažete, da jo spoštujete kot ljudi in zaradi dela, ki ga opravlja, ter da želite o njej izvedeti več, da jo boste lahko učinkovito vodili.

## 6. Delo z ekipo

Bolj ko boste delali z njimi, bolje boste razumeli njihova znanja, naloge in projekte, kar vam bo pomagalo bolje voditi, odgovarjati na njihova vprašanja in jih voditi do uspeha. Ustvarili boste zaupanje in povečali moralo v ekipi. Še ena prednost sodelovanja z ekipo je, da boste bolje poznali morebitne težave. Nato lahko pripravite rešitve za izboljšanje njihovega dela.

## 7. Pazi, kaj govoriš in počneš

Vplivni voditelji se zavedajo, da so njihove besede in dejanja predmet razlage. Če vodite z zgledom, se zavedajte, kako si lahko vaša ekipa razlaga vaše besede in dejanja. Tudi v stresnih delovnih razmerah poskušajte ostati v oporo svoji ekipi in ji namenite spodbudne besede.





# Kaj ste se naučili na kratko

Vodenje z zgledom pomeni, da je treba dejanja uskladiti z besedami, biti zgled želenega vedenja ter pokazati določeno vedenje in dejanja, ki navdihujejo druge, da jim sledijo.

Pri delu bodite pozitivno naravnani in polni energije, s čimer dajete ton produktivni in podporni ekipi, ki se nalog loteva z motivacijo in zagonom.

Z izpolnjevanjem obljub krepite zaupanje in zavzetost ter spodbujajte svojo ekipo, da postavlja vprašanja, prevzema odgovornosti in se bolj angažira.





# Preverite svoje znanje

**Kakšne ukrepe bi morali sprejeti vodje, da bi bili zgled?**

Prav ali narobe?

Udeležba na delavnicah in usposabljanjih je za vodje nepotrebna.

Prihajanja delo s pozitivno naravnostjo, ki ekipi daje produktivni ton.

Določanje pravil na delovnem mestu ovira kohezijo in odgovornost ekipe.





# Pravilni odgovori

**Kakšne ukrepe bi morali sprejeti vodje, da bi dajali zgled?**

Vodenje z zgledom vključuje dosledno izkazovanje zelenega vedenja in vrednot.

**Ne, to ni pravilno.** Udeležba na delavnicah in usposabljanjih kaže na zavezanost rasti in navdihuje druge.

Prihajanje na delo s pozitivno naravnostjo, ki ekipi daje produktivni ton.

**Da, to je pravilno!**

Določanje pravil na delovnem mestu ovira kohezijo in odgovornost ekipe.

**Ne, to ni pravilno.** Določitev pravil pomaga razjasniti pričakovanja in odgovornosti.



# Razvijanje lastnosti, ki jih želite videti pri svojih zaposlenih

## Ocenite zaposlene:

Ocenite njihove prednosti in področja, ki jih je treba izboljšati v zvezi z zelenimi lastnostmi.



## Zagotovite usposabljanje:

Ponudite priložnosti za razvoj, kot so delavnice ali usposabljanje za izboljšanje spretnosti.

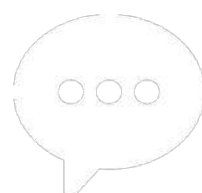
**Opreделите lastnosti:** Jasno opredelite zelene veščine, stališča in vedenje, ki so v skladu z vrednotami in cilji vaše organizacije.





## **Postavite pričakovanja:**

Jasno sporočite pričakovanja in poudarite pomen teh lastnosti.



## **Spodbujanje kulture učenja:**

Spodbujajte nenehno učenje, zagotovite vire in proslavljajte rast.

## **Spodbujajte samorefleksijo:**

podpiranje zaposlenih pri določanju osebnih razvojnih ciljev in zagotavljanje virov.

**Bodite zgled:** Z lastnimi dejanji in vedenjem pokažite zelene lastnosti.







# Kaj ste se naučili na kratko

Vodje lahko razvijajo lastnosti, ki jih želijo videti pri svojih zaposlenih, tako da jih sami izkazujejo in so jim za zgled.

Določanje in gojenje specifičnih vedenj, povezanih s temeljnimi vrednotami, lahko usmerja zaposlene in jim pomaga uskladiti njihova dejanja z zelenimi lastnostmi podjetja.

Vodje morajo med postopkom zaposlovanja dejavno iskati in zaposlovati kandidate, ki izkazujejo zeleno vedenje in vrednote, ter tako zagotoviti, da se bodo bolje ujemali z organizacijo.





# Preverite svoje znanje

**Razvijanje lastnosti,  
ki jih želite videti pri  
svojih zaposlenih**

Prav ali narobe?

Ocenjevanje zaposlenih pomaga prepoznati njihove prednosti in področja za izboljšanje, povezana z zelenimi lastnostmi.

Nejasna pričakovanja pozitivno vplivajo na zelene lastnosti.

Spodbujanje samorefleksije izboljšuje uspešnost zaposlenih.







## Razvijanje lastnosti, ki jih želite videti pri svojih zaposlenih

# Pravilni odgovori

Ocenjevanje zaposlenih pomaga prepoznati njihove prednosti in področja za izboljšanje, povezana z zelenimi lastnostmi.

**Da, pravilno.**

Nejasna pričakovanja pozitivno vplivajo na zelene lastnosti.

**Ne, ni pravilno.** Jasna pričakovanja poudarjajo pomen zelenih lastnosti.

Spodbujanje samorefleksije izboljšuje uspešnost zaposlenih.

**Ne, ni pravilno.** Spodbujanje samorefleksije zaposlenim omogoča, da si zastavijo osebne razvojne cilje.



# Razumevanje in upoštevanje vrednot podjetja.

## Opredelite vrednote v akciji:

- Z vsako temeljno vrednoto povežite določeno vedenje.
- Svoji ekipi zagotovite smernice, da bodo vrednote oprijemljive.
- delavcem na daljavo pomaga pri samostojnem sprejemanju odločitev.



## Bodite zgled:

- Poosebljajte temeljne vrednote, ki jih želite, da jih zaposleni spoštujejo.
- izkazovanje preglednosti, odgovornosti in sodelovanja.
- Navdihujte zaposlene v težkih situacijah.

## Dosledno sporočajte vrednote:

- Vrednote naj bodo znane in vidne.
- Vrednote vključite v dekoracijo pisarne, e-pošto ali intranet.
- Prilagodite za ekipe na daljavo (npr. ozadja Zoom).





## Vključite vrednote v delo in zabavo:

- Dosledno uporabljajte vrednote v vseh vidikih organizacije
- Praznovanja in dogodke uskladite z vrednotami podjetja.
- Airbnbjev primer: "Bodi gostitelj" v praksi.



## Prepoznajte in okrepite vedenje, ki je usklajeno z vrednotami:

- Zaposlene priznavajte in nagrajujte za dejanja, ki so v skladu z vrednotami.
- Uradno priznanje z ocenjevanjem uspešnosti.
- Neformalno priznanje spodbuja kulturo, ki temelji na vrednotah.





# Kaj ste se naučili na kratko

Razumevanje in uresničevanje vrednot podjetja je ključnega pomena za uskladitev vedenja in odločitev z načeli organizacije.

Dosledno sporočanje vrednot, njihovo vključevanje v različne vidike dela in priznavanje vedenja, ki je usklajeno z vrednotami, prispevajo k oblikovanju močne kulture in uspešnosti organizacije.

Z opredelitvijo specifičnega vedenja, povezanega z vsako temeljno vrednoto, zaposleni vodijo svoja vsakodnevna dejanja, ki odražajo identiteto podjetja.





# Preverite svoje znanje

**Razumevanje in  
upoštevanje vrednot  
podjetja.**

Prav ali narobe?

Opredelitev posebnih vedenj, povezanih z vsako temeljno vrednoto, naredi vrednote oprijemljive in ekipi zagotovi smernice.

Z doslednim sporočanjem vrednot, bodisi z okrasjem pisarne, e-pošto ali intranetom, zagotovite njihovo prepoznavnost in zavedanje.

Vključevanje vrednot v vse vidike organizacije, vključno s praznovanji in dogodki, zagotavlja dosledno uporabo in krepitev.





# Pravilni odgovori

## Razumevanje in upoštevanje vrednot podjetja.

Opredelitev posebnih vedenj, povezanih z vsako temeljno vrednoto, naredi vrednote oprijemljive in ekipi zagotovi smernice.

**Da, pravilno!**

Z doslednim sporočanjem vrednot, bodisi z okrasjem pisarne, e-pošto ali intranetom, zagotovite njihovo prepoznavnost in zavedanje.

**Da, pravilno!**

Vključevanje vrednot v vse vidike organizacije, vključno s praznovanji in dogodki, zagotavlja dosledno uporabo in krepitev.

**Da, pravilno!**

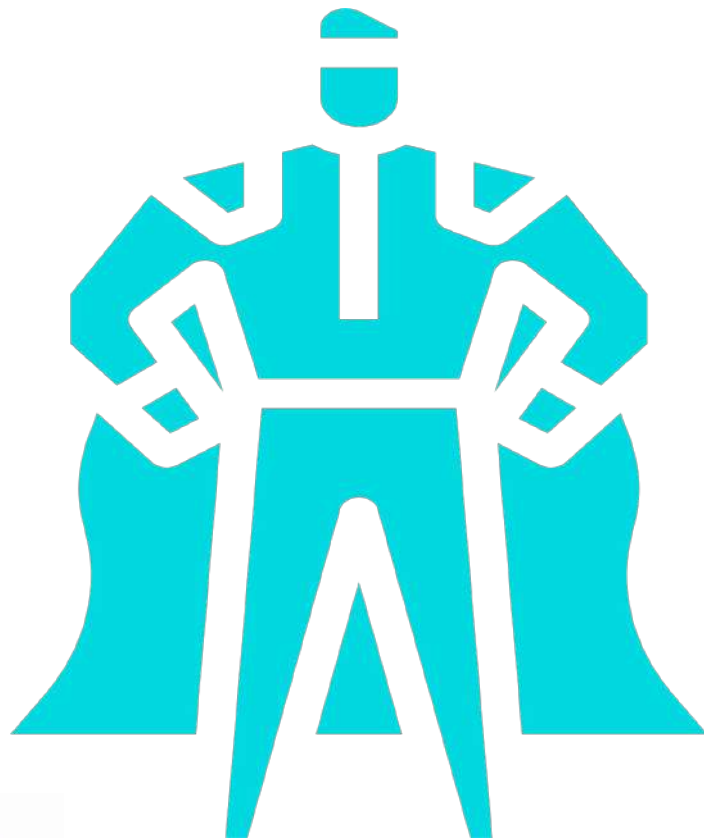




# Kako se obnašati po zgledu, ki ga pričakujete od svoje ekipe

## Prikaži delovne naloge

- Namesto da zaposlenim preprosto poveste, kako naj naredijo stvari, ki jih morajo narediti, ali jih opremite z navodili, si vzemite čas in delo pred njimi opravite sami ali jih povežite z izkušenimi zaposlenimi. Takšno modeliranje vedenja omogoča zaposlenim, da postavljajo vprašanja in pridobijo vpogled od tistih, ki imajo neposredne izkušnje.



## Izboljšajte svoj slog komuniciranja

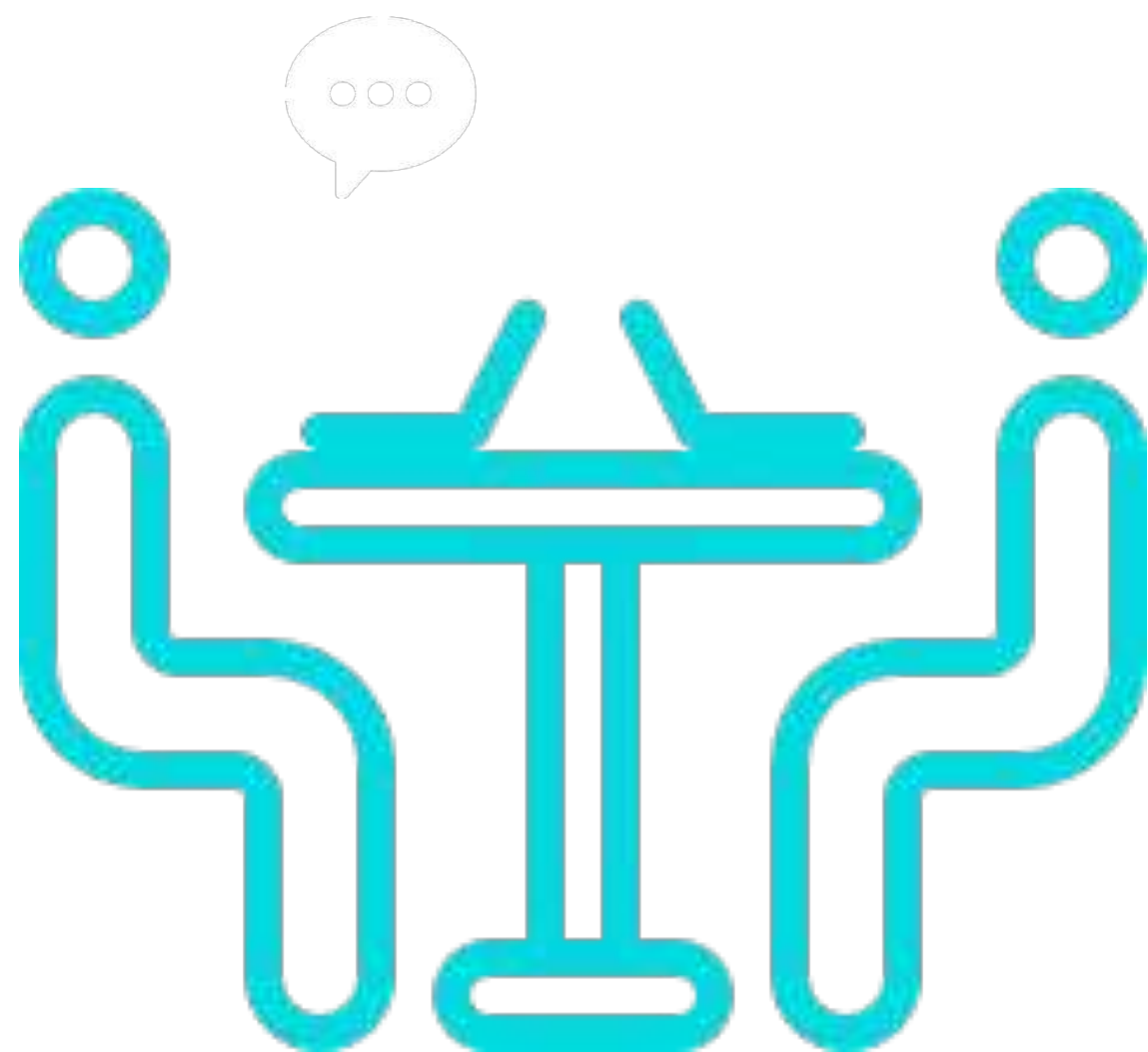
- Komunikacijski slogi vodij se pogosto zgledujejo po njihovih podrejenih, kar je še ena priložnost za strateški vpliv na kulturo podjetja. Če vodje vedno govorijo vljudno in profesionalno, zlasti v konfliktnih situacijah, je večja verjetnost, da bodo zaposleni to vedenje tudi posnemali ter vedno spoštljivo ravnali s strankami in drug z drugim.





## Bodite iskreni do drugih

- Zavezanost vodij k iskrenosti na delovnem mestu je vzor vedenja, ki ga vidijo vsi zaposleni. Če so dejanja vodij in vodstvenih delavcev vedno v skladu z njihovimi besedami, saj sledijo etičnim smernicam, izpolnjujejo obljube, dane zaposlenim, priznajo svoje napake in se obrnejo na druge po nasvet, ko ga potrebujejo, je bolj verjetno, da se bodo zaposleni odzvali enako.



## Zavrnite pisarniško politiko

- Na politiko na delovnem mestu močno vpliva teorija socialnega učenja, ki zaposlenim daje napotke, kaj morajo storiti, da bi se vključili v družbeno hierarhijo podjetja. Vodje, ki so trdno zavezani pravičnosti in zavračajo pisarniško politiko, lahko druge zaposlene spodbudijo, da se osredotočijo na strokovnost in uspešnost, ne pa na politično manevriranje v pisarni.







# Kaj ste se naučili na kratko

Delovna etika vodij vpliva na kulturo podjetja, zaposleni pa svoje vedenje oblikujejo na podlagi delovnih navad in predanosti vodij.

Učinkoviti komunikacijski slogi vodij lahko oblikujejo kulturo komuniciranja v organizaciji ter spodbujajo spoštovanje in strokovnost.

Vodje, ki dajejo prednost poštenosti, etičnemu ravnanju in zavračajo pisarniško politiko, navdihujejo zaposlene, da jim sledijo, saj se osredotočajo na uspešnost in ne na manevriranje za osebno korist.





# Preverite svoje znanje

**Kako se zgledovati  
po vedenju, ki ga  
pričakujete od  
svoje ekipe**

Prav ali  
narobe?

Vključevanje v politiko v pisarni ne vpliva na vedenje in osredotočenost drugih zaposlenih.

Vodje, ki komunicirajo vljudno in profesionalno, so vzor vedenja za zaposlene in spodbujajo spoštljivo komunikacijo v organizaciji.

Na zaposlene ne vplivajo vedenje in družbena hierarhija v podjetju.





# Pravilni odgovori

**Kako se obnašati  
po zgledu, ki ga  
pričakujete od  
svoje ekipe**

Vključevanje v politiko v pisarni ne vpliva na vedenje in osredotočenost drugih zaposlenih.

Ne, to ni pravilno. Sodelovanje v politikiv pisarni vplivana vedenje in osredotočenost drugih zaposlenih.

Vodje, ki komunicirajo vpljudno in profesionalno, so vzor vedenja za zaposlene in spodbujajo spoštljivo komunikacijo v organizaciji.

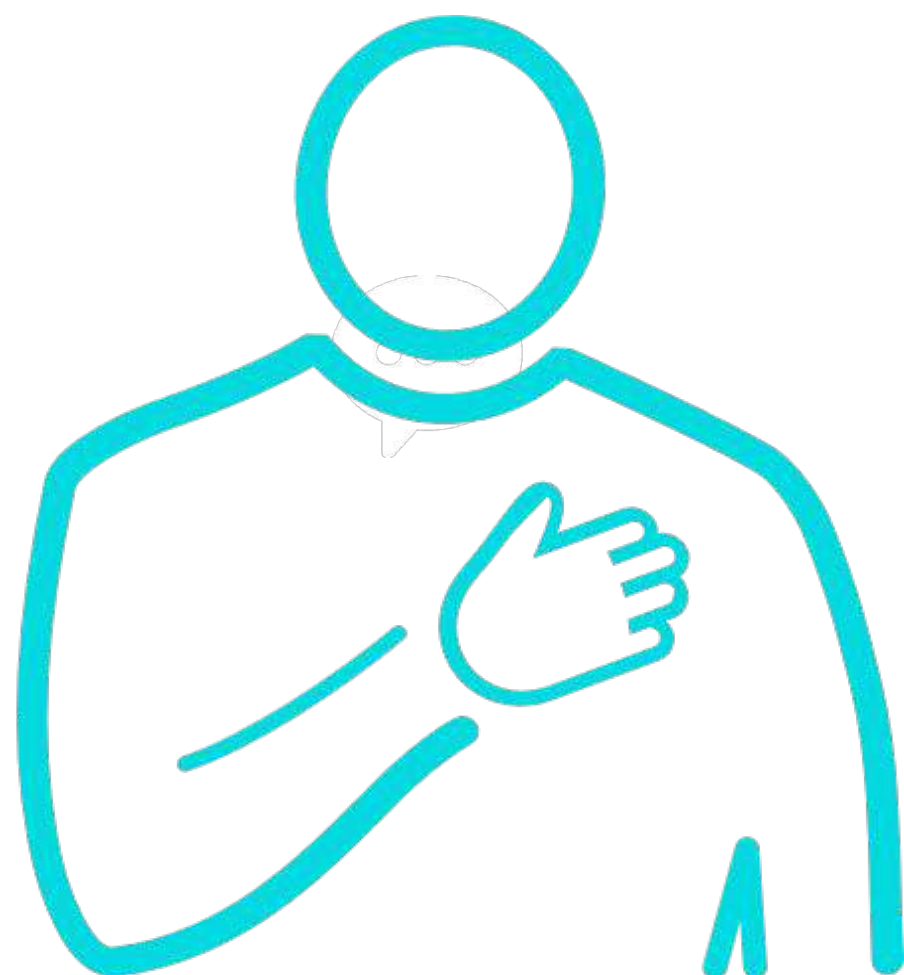
Da, pravilno!

Na zaposlene ne vplivajo vedenje in družbena hierarhija v podjetju.

Ne, to ni pravilno. Na zaposlene vplivajo vedenje in družbena hierarhija v podjetju.



# Kako biti transparenten do sodelavcev



**Biti transparenten pomeni pošteno in spoštljivo deliti svojemisli in mnenja**

Transparentnost je pristop h komuniciranju in oblikovanju odnosov, ki poudarja neposrednost do ljudi na delovnem mestu. Večja kot je preglednost na delovnem mestu, bolj odkriti so pogovori med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

Preglednost je še posebej koristna za povečanje produktivnosti in izboljšanje splošne uspešnosti podjetja, saj preprečuje zmedo in spodbuja iskreno interakcijo.



## Govorite iskreno

če ste iskreni, zlasti glede potrebe po pomoči, vam lahko drugi ponudijo rešitve. V nasprotnem primeru zaposleni ne bodo vedeli, kaj se dogaja in kako vam lahko pomagajo.

## Postavljajte vprašanja

Postavljanje vprašanj kaže na ponižnost in preglednost, saj se zavedate, da se morate izboljšati in učiti.

## Bodite realni

Ko ste realistični, se zavedate, kaj lahko vi in vaše podjetje ponudite, in svoje misli neposredno delite z zaposlenimi.

## Razkritje informacij

Razkrivanje informacij pomeni, da v pogovoru z nekom ne zadržujete določenih podrobnosti. Pomeni tudi, da zaposlenim v največji možni meri poveste, kaj mislite. Nekaj načinov za lažje razkritje informacij je, da določite čas srečanja z zaposlenim in poiščete zasebni prostor za pogovor.

## Ostanite profesionalni

Del transparentnosti je tudi profesionalnost. Čeprav transparentnost pomeni deljenje resničnih informacij, ne zahteva, da razkrijete popolnoma vse o sebi ali podrobno opisujete svoje osebno življenje.

## Delitev poslovne uspešnosti

razmislite o tem, da bi uspešnost svojega podjetja delili z drugimi zaposlenimi. Ko delite poslovno uspešnost, prikažete statistične in analitične podatke o tem, kako podjetje posluje, ne glede na to, kako dobre ali slabe so številke.



# Kaj ste se naučili na kratko

Govorite iskreno in odkrito, izražajte svoja resnična čustva in misli, da bi spodbudili pregledno delovno okolje, v katerem vam lahko drugi nudijo pomoč in podporo.

Postavljajte vprašanja, da pokažete ponižnost, spodbudite izmenjavo znanja in odpravite morebitne vrzeli v znanju ter tako ustvarite kulturo nenehnega učenja in izboljševanja.

Delite posebne podrobnosti in v celoti razkrivajte informacije, da zagotovite jasnost in razumevanje v komunikaciji ter spodbudite odprt dialog in učinkovito sodelovanje.







# Preverite svoje znanje

## Kako biti transparenten do sodelavcev

Prav ali narobe?

Realnost in določanje praktičnih ciljev spodbujata preglednost s prepoznavanjem prednosti in področij za izboljšave v podjetju.

Profesionalnost ni povezana s preglednostjo, zato je treba na delovnem mestu vedno deliti osebne podatke.

Razkrivanje informacij je nepotrebno in ne prispeva k preglednosti komunikacije.





## Kako biti transparenten do sodelavcev

# Pravilni odgovori

Realnost in določanje praktičnih ciljev spodbujata preglednost s prepoznavanjem prednosti in področij za izboljšave v podjetju.

**Da, pravilno!**

Profesionalnost ni povezana s preglednostjo, zato je treba na delovnem mestu vedno deliti osebne podatke.

**Ne, to ni pravilno.** Ohranjanje profesionalnosti in transparentnost vključuje deljenje resničnih informacij brez razkrivanja osebnih podatkov in spoštovanje zasebnosti zaposlenih.

Razkrivanje informacij je nepotrebno in ne prispeva k preglednosti komunikacije.

**Ne, to ni pravilno.** Razkritje informacij brez prikrivanja podrobnosti pomaga ustvariti preglednost in zagotavlja, da drugi jasno razumejo, kaj ste imeli v mislih.

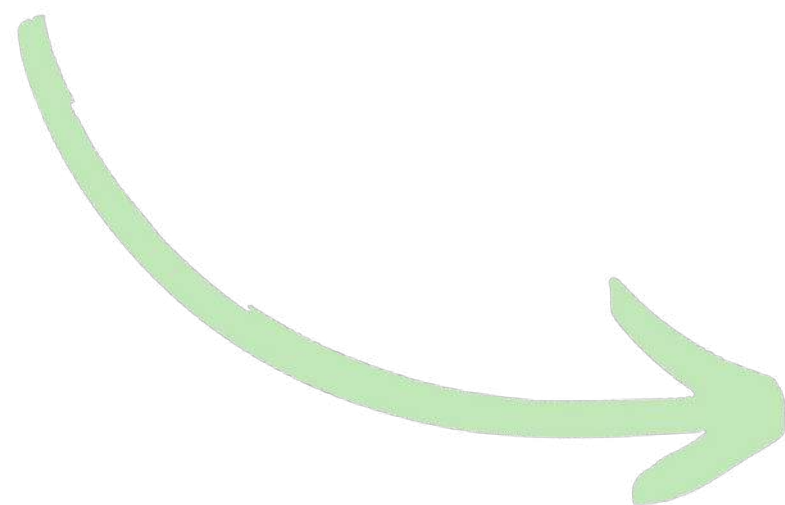




# Bodite odprti za povratne informacije in se bodite pripravljene učiti na svojih napakah.

## **Priznajte svoje napake,**

se po potrebi opravičijo, jih izkoristijo kot priložnost za rast in izboljšave ter pokažejo spoštovanje in odgovornost do prizadetih oseb.



## **Analizirajte svoje napake**

da bi ugotovili vzroke zanje, ocenili svoj odziv in pridobili dragocene izkušnje za preprečevanje njihovega ponovnega pojavljanja in iskanje učinkovitih rešitev v prihodnosti.

Če ste na primer pozabili poslati pomembno e-poštno sporočilo, lahko ugotovite, da ste napako storili, ker pošiljanje e-poštnega sporočila niste dodali na seznam opravil. Nato bi lahko v svoj načrtovalnik zapisali vse prihajajoče naloge.





**Pridobite povratne informacije od nadrejenih,** sodelavci in mentorji, da bi dobili vpogled v področja, ki jih je treba izboljšati, ter poiskali nasvete za ravnanje v primeru napak in zahtevnih situacij.

## Naredite načrt

uporabiti izkušnje, pridobljene iz napak, vključno z vzpostavitvijo učinkovitih navad, rutine in sistemov za preprečevanje ponavljajočih se napak ter sporočiti svoj načrt nadrejenim za odgovornost.

## Razmislite o svojem napredku

tako, da ocenite, kako ste uporabili nauke, ocenite, kako se držite novih navad, in opredelite področja, na katerih so potrebne nadaljnje izboljšave, bodisi z zapisovanjem v dnevnik bodisi s pogovorom z osebo, ki ji zaupate.

## Poiščite lekcije

v svojih napakah, da odkrijete novo znanje, prepoznate področja za izboljšanje spretnosti in te lekcije uporabite za izboljšanje svoje osebne in poklicne rasti.

## Učite druge

lekcije, ki ste se jih naučili iz svojih napak, da bi spodbudili kulturo učenja, izboljšali učinkovitost na delovnem mestu ter utrdili svoje razumevanje in spomin na te lekcije.

## Bodite zgled

Ohranite miselnost učenja, ki sprejema napake kot priložnosti za rast, in jih obravnavajte kot pozitivne izkušnje, ki prispevajo k nenehnemu učenju in izboljšavam.





# Kaj ste se naučili na kratko

Priznajte napake  
in se po potrebi  
opravičite.

Analizirajte  
napake za  
razumevanje in  
izboljšanje.

Poiščite povratne  
informacije, oblikujte  
načrt in učite druge,  
da preprečite  
prihodnje napake.





# Preverite svoje znanje

**Bodite odprti za  
povratne informacije in  
se bodite pripravljeni  
učiti na svojih  
napakah.**

Prav ali narobe?

Iskanje povratnih informacij pri nadrejenih, sodelavcih in mentorjih je nepomembno in ne prinaša nobenih dragocenih spoznanj.

Načrt za uporabo pridobljenih izkušenj pomaga preprečiti ponavljanje istih napak in lahko vključuje ustvarjanje novih navad ali rutine.

Z ohranjanjem miselnosti na učenje spodbujamo pozitiven pogled na napake, ki jih obravnavamo kot učne izkušnje in priložnosti za osebni razvoj.





# Pravilni odgovori

**Bodite odprti za  
povratne informacije  
in se bodite  
pripravljene učiti na  
svojih napakah.**

Iskanje povratnih informacij pri nadrejenih, sodelavcih in mentorjih je nepomembno in ne prinaša nobenih dragocenih spoznanj.

**Ne, to ni pravilno.** Iskanje povratnih informacij od nadrejenih, sodelavcev in mentorjev zagotavlja dragocen vpogled in smernice za odpravljanje napak in izboljšanje delovne uspešnosti.

Načrt za uporabo pridobljenih izkušenj pomaga preprečiti ponavljanje istih napak in lahko vključuje ustvarjanje novih navad ali rutine.

**Da, pravilno!**

Z ohranjanjem miselnosti na učenje spodbujamo pozitiven pogled na napake, ki jih obravnavamo kot učne izkušnje in priložnosti za osebni razvoj.

**Da, pravilno!**





# Čemu se izogniti, ko se postavite za zgled

## **Nerealna pričakovanja pri določanju ciljev**

Sprostite svoje ambicije in imejte velike sanje, vendar se prepričajte, da so realistične in dosegljive v določenem časovnem okviru. Če je na primer vaš cilj preteči maraton, je prijava na maraton naslednji mesec brez ustreznega treninga nerealna. Uporabite strategije za določanje ciljev SMART, da zagotovite, da so cilji specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni.



## **Zanemarjanje osebnega veselja pri doseganju ciljev**

Pri določanju ciljev je pomembno, da poleg poklicnih želja upoštevate tudi dejavnosti, ki vam prinašajo veselje in zadovoljstvo na drugih področjih življenja. Ključnega pomena je ravnovesje, orodje Kolo življenja pa vam lahko pomaga ugotoviti, katerim področjem se je treba bolj posvetiti. Ne spreglejte ciljev, kot so pisanje knjige, udeležba na pustolovskih dirkah ali negovanje domačega vrta, saj prispevajo k sreči in dobremu počutju.

## **Podcenjevanje časa do zaključka**

Podcenjevanje časa, ki je potreben za izvedbo nalog in ciljev, lahko vodi v obup in tveganje, da boste obupali. Temu se izognite z uporabo akcijskih programov in učinkovitih strategij načrtovanja ter ne pozabite nameniti dodatnega časa za zamude in neuspehe. Z dopolnjevanjem časovnih razporedov lahko zmanjšate pritisk in ohranite realen tempo pri doseganju ciljev.





## Zanemarjanje pregleda napredka

Redno ocenjujte svoje dosežke, tudi če je napredek počasen, tako da si postavite manjše podcilje in priznavate dosežke. Analizirajte svoje naslednje korake, da ohranite zagon, in razmislite o posodobitvi ciljev na podlagi novih spoznanj. Ne pozabite, da so cilji prilagodljivi in jih lahko prilagodite spreminjajočim se prednostnim nalogam, zato ustrezno razporedite čas.

## Preobremenitev ciljev

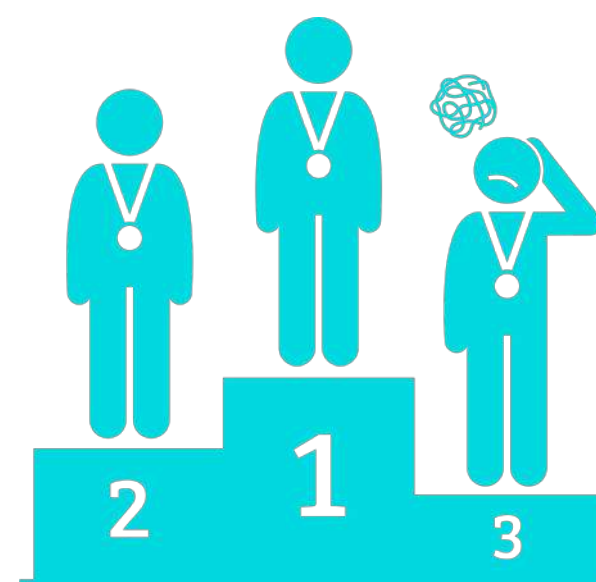
S hkratnim uresničevanjem številnih ciljev lahko razpršite svoj čas in energijo ter tako preprečite, da bi vsakemu cilju posvetili potrebno pozornost. Določite prednostne naloge in izberite nekaj ključnih ciljev z uporabo pristopa "kakovost, ne količina". Če se osredotočite na omejeno število ciljev, lahko učinkovito razporedite svoje vire in dosežete večji uspeh pri svojih prizadevanjih.

## Neupoštevanje neuspeha

Neuspeh je neizogiben in prinaša dragocene lekcije za osebno rast. Neuspehe sprejmite kot priložnost za razvoj značaja in preobrazbo. Namesto da bi obupali, se iz napak učite, ugotovite, na katerih področjih se lahko izboljšate, in to znanje uporabite pri doseganju prihodnjih ciljev.

## Negativno določanje ciljev

Način, kako oblikujete svoje cilje, vpliva na vašo miselnost in verjetnost doseganja ciljev. Namesto da se osredotočate na negativne vidike, cilje oblikujte v pozitivni luči. Na primer, preidite od "shujšati" k "postati zdrav" ali od "prenehati zamujati v službo" k "preživeti več časa z družino". Pozitivni cilji so bolj čustveno privlačni in povečujejo motivacijo.





# Kaj ste se naučili na kratko

Za uspeh in ohranjanje motivacije je bistvenega pomena postavljanje realističnih ciljev, ki ustrezajo vašim sposobnostim in časovnim okvirom.

Neuspeh sprejmite kot priložnost za učenje, uveljavite svoje cilje ter redno preverjajte in posodablajte svoj napredek.

Uravnoteženje ciljev na različnih področjih življenja, vključno z osebno srečo in dobrim počutjem, je ključnega pomena za zadovoljno in uravnoteženo življenje.







# Preverite svoje znanje

**Čemu se izogniti,  
ko se postavite  
za zgled**

Prav ali narobe?

Postavitev realističnih ciljev je bistvenega pomena za zagotovitev, da jih je mogoče doseči v določenem časovnem okviru.

Zgledovanje z zgledom spodbuja neetično vedenje na delovnem mestu.

Postavljanje ciljev, ki temeljijo na osebnih željah in ne le na vplivu drugih, je pomembno za ohranjanje individualnosti in osebne izpolnitve.





# Pravilni odgovori

**Česa se je treba izogniti, če ste nam dali zgled?**

Postavitev realističnih ciljev je bistvenega pomena za zagotovitev, da jih je mogoče doseči v določenem časovnem okviru.

**Da, pravilno!**

Zgledovanje z zgledom spodbuja neetično vedenje na delovnem mestu.

**Ne, to ni pravilno.** Vodenje z zgledom spodbuja etično vedenje na delovnem mestu.

Postavljanje ciljev, ki temeljijo na osebnih željah in ne le na vplivu drugih, je pomembno za ohranjanje individualnosti in osebne izpolnitve.

**Da, pravilno!**



**Zaključek:** Vodenje z zgledom in vzpostavljanje zaupanja vrednih odnosov sta temeljnega pomena za učinkovito vodenje in pozitivno delovno okolje.

Z razumevanjem prednosti zaupanja, vodenjem z zgledom, razvijanjem želenih lastnosti in spodbujanjem odprte komunikacije lahko navdušite svojo ekipo in dosežete uspeh. Z uporabo načel in strategij, ki jih boste spoznali v tem modulu, boste lahko na svojem delovnem mestu ustvarili kulturo zaupanja, sodelovanja in nenehnih izboljšav.





# Naslednji korak

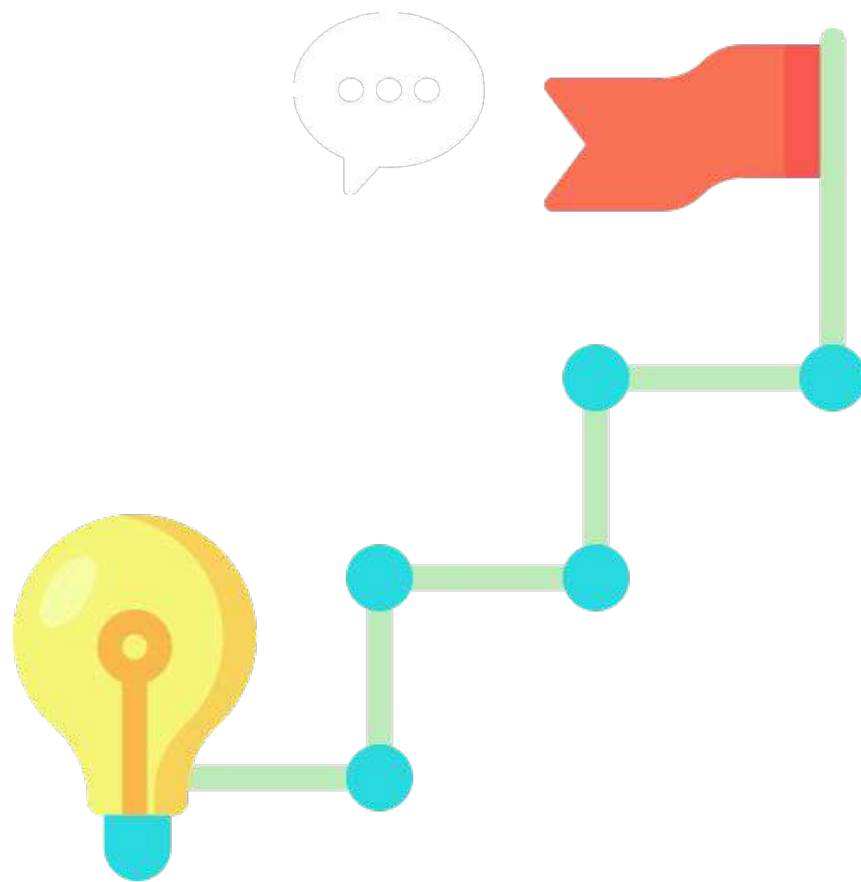
**Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.**

Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime:

---

Datum:

---

**Kaj sem se naučil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kje uporabljam novo pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče**, **postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!





# Kako voditi z zgledom in ustvarjati zaupanja vredne odnose - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Kaj sem se naučil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kje uporabljam novo  
pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To je rezultat in kaj sem se  
naučil iz te izkušnje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Čestitamo!

Pravkar ste končali modul številka 10 o tem, kako voditi z zgledom in ustvarjati zaupanja vredne odnose.

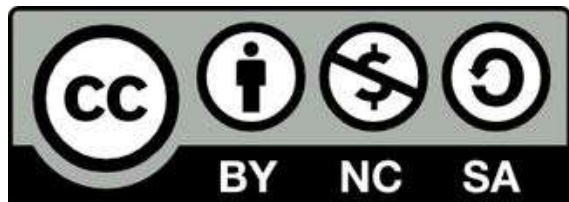
**Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!**

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**modul št. 11 o oblikovanju skupine in skupinskem delu.**





**Co-funded by  
the European Union**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Modul št. 11

## Gradnja ekipe in timsko delo



**Co-funded by  
the European Union**

Avtor: Fenia Kalantzi - Innovation Hive

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Indeks

1. Pomen gradnje ekipe in timskega dela
2. Zakaj je timsko delo pomembno na delovnem mestu
3. Etiketa med ekipo na delovnem mestu
4. Zdrava konkurenca med ekipami v podjetju
5. Kot vodja si prizadevajte za timsko delo v podjetju
6. Zamisli za dejavnosti za spodbujanje timskega dela v ekipi



# Pomen gradnje ekipe in timskega dela

Uvajanje **timske gradnje** in spodbujanje kulture **timskega dela** v podjetju je bistvenega pomena za spodbujanje **sodelovanja, komunikacije** in **sinergije** med zaposlenimi.

Vključuje ustvarjanje okolja, v katerem posamezniki sodelujejo pri **doseganju skupnih ciljev** ter pri tem izkoriščajo svoje različne **spretnosti** in **prednosti**.





# Pomen gradnje ekipe in timskega dela

## Opredelitve pojmov

Gradnja ekipe	Ekipno delo
<p>Je proces razvijanja in izboljševanja odnosov, komunikacije in sodelovanja v skupini. Vključuje dejavnosti in pobude, namenjene izboljšanju timske dinamike, zaupanja in sodelovanja.</p>	<p>Po drugi strani pa se nanaša na skupna prizadevanja in sodelovanje posameznikov za doseganje skupnih ciljev.</p>





# Zakaj je timsko delo pomembno na delovnem mestu?

Izvajanje **team buildinga** in spodbujanje **timskega dela** v podjetju prinaša več prednosti.

Spodbuja odprto komunikacijo, krepi odnose in gradi zaupanje med člani ekipe.

Krepi sposobnost reševanja problemov, ustvarjalnost in inovativnost v ekipi.

Prav tako povečuje moralo, motivacijo in zadovoljstvo pri delu med zaposlenimi, kar vodi k večji produktivnosti in uspešnosti.





# Zakaj je timsko delo pomembno na delovnem mestu?

Kot zadnji korak si oglejte zanimiv video o pomenu timskega dela!

**5 razlogov, zakaj je učinkovito timsko delo pomembno za vse organizacije**





# Zakaj je timsko delo pomembno na delovnem mestu?

Po ogledu prejšnjega videoposnetka smo 5 razlogov zbrali v zabavni infografiki, ki vam bo v pomoč!

[5 razlogov, zakaj je učinkovito timsko delo pomembno za vse organizacije](#)

An infographic on a blue background with a white "WIN" logo at the top. It lists five reasons why teamwork is important, each with an illustration and a text box. 1. **BETTER STRUCTURE**: Illustration of people with puzzle pieces. Text: "Teamwork creates a smoother and looser structure." 2. **PROBLEM SOLVING**: Illustration of people celebrating. Text: "Teamwork enhances problem solving." 3. **PRODUCTIVITY**: Illustration of people with a checklist. Text: "Teamwork promotes productivity." 4. **MOTIVATION**: Illustration of people with a graph. Text: "Teamwork motivates the workforce." 5. **FLEXIBILITY**: Illustration of people with a measuring tape. Text: "Teamwork encourages flexibility." At the bottom, there is a European Union logo, the text "Co-funded by the European Union", social media icons for Facebook and LinkedIn, and the text "FOLLOW US".

**WIN**

## Effective Teamwork is Important for all Organisations

### 5 Reasons Why

**BETTER STRUCTURE**  
Teamwork creates a smoother and looser structure.

**PROBLEM SOLVING**  
Teamwork enhances problem solving.

**PRODUCTIVITY**  
Teamwork promotes productivity.

**MOTIVATION**  
Teamwork motivates the workforce.

**FLEXIBILITY**  
Teamwork encourages flexibility.

Co-funded by the European Union FOLLOW US





# Etiketa med ekipo na delovnem mestu

Etiketa ekipe na delovnem mestu se nanaša na sklop **vedenjskih smernic** in **norm**, ki spodbujajo strokovnost, spoštovanje, sodelovanje in učinkovito komunikacijo med člani ekipe.

Zagotavlja **harmonično** delovno okolje in povečuje produktivnost. Tukaj je nekaj ključnih načel bontona za ekipo na delovnem mestu.





# Etiketa med ekipo na delovnem mestu

## Spoštovanje in vljudnost

S člani ekipe ravnajte spoštljivo, prijazno in profesionalno. Cenite njihova mnenja, stališča in prispevke. Uporabljajte vljuden jezik, aktivno poslušajte in pokažite spoštovanje do njihovih idej in prizadevanj.

## Aktivno komuniciranje

V ekipi izvajajte odprto, jasno in pravočasno komunikacijo. Odprto in pregledno delite informacije, posodobitve in povratne informacije. Odzivajte se na e-pošto, sporočila in zahteve članov ekipe.

## Sodelovanje in kooperacija

Spodbujanje vzdušja sodelovanja in kooperativnosti, v katerem člani ekipe sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev. Spodbujajte izmenjavo znanja, spretnosti in virov. Podpirajte in pomagajte sodelavcem, kadar je to potrebno.

## Točnost in zanesljivost

Bodite točni na sestankih ekipe, pri izpolnjevanju rokov in obveznosti. Spoštujte čas drugih, tako da ste pripravljeni in pripravljeni sodelovati. Izpolnite svoje odgovornosti in izpolnite obljube.



# Etiketa med ekipo na delovnem mestu

## Reševanje konfliktov

Spore ali nesoglasja obravnavajte konstruktivno in spoštljivo. Poiščite razumevanje, skupne točke in si prizadevajte za obojestransko koristne rešitve. Izogibajte se osebnim napadom ali govoricam.

## Strokovnost

Na delovnem mestu ohranite profesionalno vedenje in videz. Upoštevajte pravila, smernice in kodeks ravnanja podjetja. Izogibajte se neprimernemu jeziku, vedenju ali dejanjem, ki bi lahko ogrozili dinamiko ekipe.

## Zaupnost in zaupanje

Spoštujte zaupnost, ko gre za občutljive informacije ali razprave v ekipi. Gradite zaupanje z izpolnjevanjem zavez, spoštovanjem zaupnosti in integriteto.

## Povratne informacije in priznanja

Po potrebi članom ekipe zagotovite konstruktivne povratne informacije in se osredotočite na izboljšave in rast. Priznavajte in cenite njihove dosežke, prispevke in prizadevanja. Skupaj praznujte uspehe ekipe.



# Etiketa med ekipo na delovnem mestu

## Prilagodljivost in prožnost

Sprejemanje sprememb in sposobnost prilagajanja ob spremenjenih okoliščinah ali izzivih. Bodite odprti za različne poglede in ideje. Po potrebi prilagodite načrte ali pristope.

## Pozitivna naravnost

Ohranjanje pozitivnega in optimističnega odnosa v ekipi. Spodbujajte podporno in spodbudno delovno okolje. Praznujte raznolikost, pokažite empatijo in ponudite spodbudo sodelavcem.



# Kaj ste se naučili na kratko

**Učinkovita komunikacija, zaupanje in spoštovanje so ključni elementi uspešnega timskega dela.**

**Sprejemanje raznolikosti in vključenosti v skupinah spodbuja ustvarjalnost in inovativnost.**

**Enketa na delovnem mestu ima pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivne delovne kulture in mora vključevati aktivno poslušanje.**



# Preverite svoje znanje

**Timsko delo ...**  
Resnično ali  
napačno?

je bistvenega pomena za povečanje produktivnosti in doseganje boljših rezultatov na delovnem mestu.

ne vpliva na zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu.

in bonton na delovnem mestu imata pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivne delovne kulture.

Aktivno poslušanje ni pomemben vidik etikete na delovnem mestu.



# Pravilni odgovori

## Timsko delo...

je bistvenega pomena za povečanje produktivnosti in doseganje boljših rezultatov na delovnem mestu.

**Da, pravilno!** Seveda je timsko delo bistveno za povečanje produktivnosti, o čem smo govorili?

ne vpliva na zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu.

**Ne, to ni pravilno!** Zaradi timskega dela se člani ekipe počutijo zadovoljne in vključene.



# Pravilni odgovori

## Timsko delo...

**in bonton na delovnem mestu imata pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivne delovne kulture.**

**Da, pravilno!** Vedenje ima pomembno vlogo na delovnem mestu in pri timskem delu.

**Aktivno poslušanje ni pomemben vidik etikete na delovnem mestu.**

**Ne, to ni pravilno!** Aktivno poslušanje je pomemben vidik, ki kaže zanimanje in spoštovanje.





# Zdrava konkurenca med ekipami v podjetju

Zdrava tekmovalnost med ekipami v podjetju je lahko dragoceno gonilo motivacije, inovativnosti in uspešnosti.

Posameznike in ekipe spodbuja, da si prizadevajo za odličnost, presegajo svoje meje in se nenehno izboljšujejo.

Oglejmo si nekaj ključnih točk za spodbujanje zdrave tekmovalnosti med ekipami kot vodja





# Zdrava konkurenca med ekipami v podjetju

## Jasno opredeljeni cilji

Postavite jasne in konkretne cilje za vsako ekipo, ki bodo usklajeni s splošnimi cilji podjetja. Določite merila in kriterije za merjenje napredka in uspeha. To ekipam zagotavlja občutek usmeritve in namena, za katerega se lahko potegujejo.

## Osredotočite se na samouresničitev

Spodbujajte ekipe, da se osredotočijo na lasten napredek in razvoj, namesto da se primerjajo z drugimi. Poudarjajte osebno rast, izboljšanje spretnosti in priložnosti za učenje. Praznujte dosežke posameznikov in ekip, ne glede na izid tekmovanja.





# Zdrava konkurenca med ekipami v podjetju

## Sodelovanje v okviru konkurence

Spodbujanje sodelovanja in izmenjave znanja med ekipami. Spodbujajte jih k izmenjavi idej, najboljših praks in pridobljenih izkušenj. Spodbujajte okolje, v katerem ekipe podpirajo uspeh druga druge, tudi če med seboj tekmujejo.

## Pravičnost in preglednost

zagotoviti, da je natečaj pošten, pregleden in temelji na objektivnih merilih. Vzpostavite jasna pravila in smernice, ki jih sporočite vsem ekipam. Izogibajte se favoriziranju ali pristranskosti. Vsem sodelujočim ekipam zagotovite enake možnosti in sredstva.





# Zdrava konkurenca med ekipami v podjetju

## Priznavanje prizadevanj in izboljšav

Priznati in ceniti je treba prizadevanja in napredek vseh ekip, ne le zmagovalcev. Posameznikom in ekipam podelite priznanja za trdo delo, predanost in inovativne pristope. To spodbuja pozitivno in vključujočo kulturo tekmovanja.

## Spodbujajte zdravo tekmovalnost

Spodbujajte zdrav duh tekmovalnosti, ki ekipe spodbuja k medsebojnemu izzivanju in navdihovanju. Ustvarite prijateljsko rivalstvo, ki ekipe spodbuja k odličnosti, ne da bi povzročalo sovražnost ali negativno vedenje.

Spodbujajte spoštljive in konstruktivne povratne informacije med ekipami.





# Zdrava konkurenca med ekipami v podjetju

## Učenje od konkurence

Spodbujajte ekipe, da se učijo iz prednosti in strategij svojih tekmecev. Analizirajte uspešne pristope in jih vključite v svoje prakse. Poudarjajte nenehne izboljšave in miselnost rasti.

## Poudarek na splošnem uspehu podjetja

Okrepite idejo, da zdrava tekmovalnost med ekipami na koncu prispeva k splošnemu uspehu podjetja. Ekipe spomnite, da njihovi dosežki skupaj prispevajo k rasti in blaginji podjetja.





# Kaj ste se naučili na kratko

Zdrava konkurenca spodbuja poštenost, integriteto in etično ravnanje ter odvrča od neetičnih praks ali sabotaje.

Na splošno je zdrava tekmovalnost lahko motivacijska sila na delovnem mestu, ki posameznike spodbuja k odličnosti, hkrati pa ohranja spodbudno delovno okolje.

Zdrava tekmovalnost spodbuja učenje od vrstnikov in slavi skupne dosežke.



# Preverite svoje znanje

**Zdrava  
konkurenca...**  
res ali ne?

na delovnem mestu lahko posameznike spodbudijo k izboljšanju učinkovitosti in doseganju boljših rezultatov.

spodbuja brezkompromisno delovno okolje s pomanjkanjem sodelovanja in timskega dela.

lahko privede do povečanega stresa in izgorelosti med zaposlenimi.

spodbuja posameznike k neetičnemu ravnanju in sabotiranju sodelavcev, da bi pridobili prednost.



# Pravilni odgovori

## Zdrava konkurenca...

na delovnem mestu lahko posameznike spodbudijo k izboljšanju uspešnosti in doseganju boljših rezultatov.

**Da, pravilno!** Zdrava tekmovalnost lahko posameznike spodbuja, da premaknejo svoje meje, si postavijo višje cilje in nenehno izboljšujejo svoje dosežke. Spodbuja prizadevanje za odličnost in lahko vodi k večji produktivnosti.

spodbuja brezkompromisno delovno okolje s pomanjkanjem sodelovanja in timskega dela.

**Ne, to ni pravilno!** Zdrava tekmovalnost ne sme spodkopavati sodelovanja in timskega dela. Spodbujati mora posameznike k sodelovanju, izmenjavi znanja in podpiranju medsebojne rasti. Gre za prizadevanje za osebno izboljšanje ob hkratnem ohranjanju sodelovalnega vzdušja.





# Pravilni odgovori

## Zdrava konkurenca...

lahko privede do povečanega stresa in izgorelosti med zaposlenimi.

**Ne, to ne drži!** Zdrava tekmovalnost po definiciji pomeni uravnotežen pristop, ki se izogiba pretiranemu pritisku in stresu. Spremljati jo morajo ustrezni podporni sistemi, priznavanje truda in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, da se prepreči izgorelost in ohrani dobro počutje zaposlenih.

spodbuja posameznike k neetičnemu ravnanju in sabotiranju sodelavcev, da bi pridobili prednost.

**Ne, to ni pravilno!** Zdrava konkurenca temelji na poštenosti, integriteti in etičnem ravnanju. Odsvetuje neetična ravnanja, kot sta sabotiranje sodelavcev ali nepošteno ravnanje. Osredotoča se na osebno rast in preseganje lastnih meja, ne pa na spodkopavanje drugih.



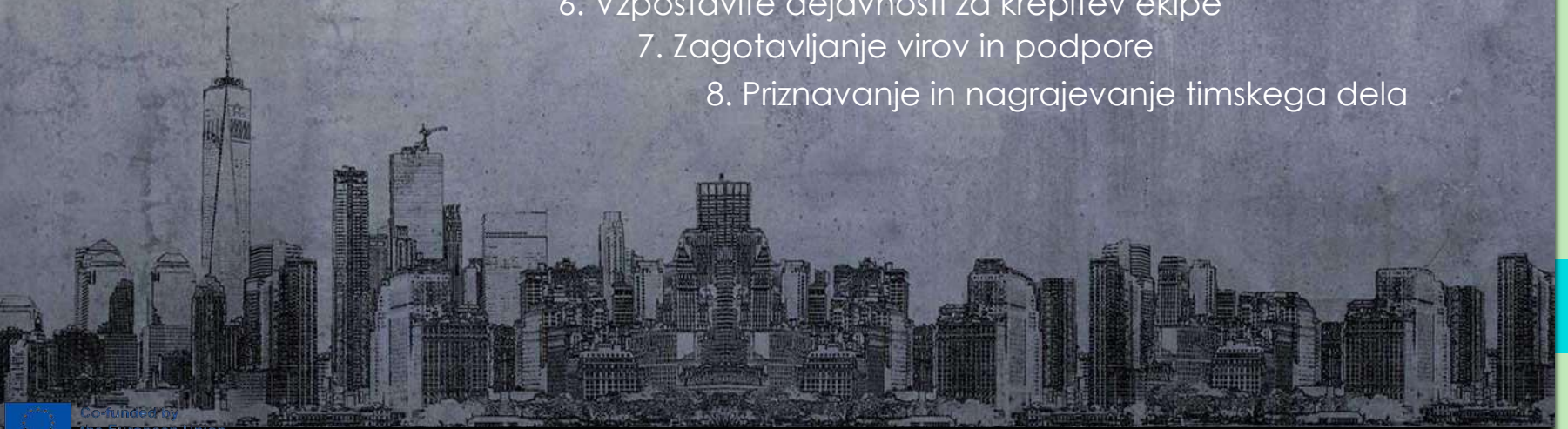
# Kot vodja si prizadevajte za timsko delo v podjetju

Kot vodja lahko v svojem podjetju ali  
organizaciji na več načinov spodbudite in  
promovirate timsko delo. Tukaj je nekaj  
strategij, ki jih lahko izvajate



# Kot vodja si prizadevajte za timsko delo v podjetju

1. Vodenje z zgledom
2. Postavite jasna pričakovanja
3. Spodbujanje odprte komunikacije
4. Gradite zaupanje
5. Spodbujanje sodelovanja
6. Vzpostavite dejavnosti za krepitev ekipe
7. Zagotavljanje virov in podpore
8. Priznavanje in nagrajevanje timskega dela







# Kot vodja si prizadevajte za timsko delo v podjetju



Zanimiv primer podjetja, ki spodbuja timsko delo, je multinacionalno tehnološko podjetje Cisco Systems. Cisco je znan po tem, da močno poudarja sodelovanje in timsko delo ter izvaja različne pobude za spodbujanje sodelovalnega delovnega okolja. Ena od pomembnih pobud je program Cisco Collaborative Leadership Program. Tukaj je pregled, kako Cisco s tem programom spodbuja timsko delo



# Kot vodja si prizadevajte za timsko delo v podjetju

## Usposabljanje za sodelovalno vodenje:

Cisco ponuja celovite programe usposabljanja, ki se osredotočajo na veščine vodenja v sodelovanju. Cilj teh programov je razviti vodje, ki lahko učinkovito vodijo medfunkcijske skupine, spodbujajo sodelovanje in dosegajo skupni uspeh.



## Ekipno vrednotenje uspešnosti:

Cisco uporablja sistem ocenjevanja uspešnosti, ki temelji na timskem delu, pri čemer se zaposleni ne ocenjujejo le na podlagi svojega individualnega prispevka, temveč tudi na podlagi sposobnosti sodelovanja v timih. Ta pristop krepi pomen timskega dela in spodbuja posameznike, da dejavno prispevajo k uspehu ekipe.



## Orodja za virtualno sodelovanje:

Cisco uporablja tehnologijo za lažje virtualno sodelovanje med svojimi geografsko razpršenimi ekipami. Podjetje zagotavlja različna orodja za sodelovanje, kot so videokonference, takojšnje sporočanje in platforme za izmenjavo datotek, ki ekipam omogočajo nemoteno komunikacijo in sodelovanje.





# Kot vodja si prizadevajte za timsko delo v podjetju

## Medfunkcijski projekti:

Cisco spodbuja zaposlene iz različnih oddelkov in okolij, da sodelujejo pri medfunkcijskih projektih. Ti projekti posameznikom omogočajo, da delijo svoje strokovno znanje, se učijo drug od drugega in bolje razumejo delovanje podjetja.



## Priznanja in nagrade:

Cisco priznava in nagraduje ekipe in posameznike, ki izkazujejo izjemno timsko delo in sodelovanje. S tem priznanjem ne le proslavlja njihove dosežke, temveč tudi krepi pomen sodelovanja in spodbuja druge, da mu sledijo.



## Skupnost prakse:

Cisco ustanavlja skupnosti prakse, ki so skupine zaposlenih s skupnimi interesi ali strokovnim znanjem. Te skupnosti zagotavljajo platformo za povezovanje, sodelovanje in izmenjavo znanja zaposlenih ter spodbujajo kulturo nenehnega učenja in sodelovanja.





# Kot vodja si prizadevajte za timsko delo v podjetju

## Kaj smo se naučili iz tega primera

Program Cisco Collaborative Leadership Program in z njim povezane pobude imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju kulture timskega dela in sodelovanja v podjetju. S poudarjanjem veščin sodelovalnega vodenja, zagotavljanjem orodij za virtualno sodelovanje in spodbujanjem medfunkcijskih projektov Cisco spodbuja delovno okolje, ki ceni in spodbuja timsko delo. Ta pristop je prispeval k uspehu podjetja pri spodbujanju inovacij, zagotavljanju visokokakovostnih izdelkov in storitev ter doseganju poslovnih ciljev





# Kaj ste se naučili na kratko

Vodja ima pomembno vlogo pri določanju jasne vizije in skupnih ciljev, ki navdihujejo timsko delo med zaposlenimi.

Vodenje z zgledom in prikazovanje timskega dela kot vodja je ključnega pomena pri navdihovanju in krepitevi timskega dela med zaposlenimi.

Timsko delo je neprekinjen proces, ki zahteva nenehno spodbujanje in krepitev s strani vodje, da se v podjetju ustvari kultura sodelovanja.





# Preverite svoje znanje

Resnično ali  
napačno?

Spodbujanje odprtih in preglednih povratnih informacij lahko ovira timsko delo, saj povzroča nepotrebne konflikte.

Priznavanje in praznovanje dosežkov posameznika je pomembnejše od priznavanja dosežkov ekipe.

Spodbujanje kulture sodelovanja ni potrebno, saj posamezniki naravno težijo k timskemu delu.

Opolnomočenje zaposlenih s pooblastili za odločanje in avtonomijo lahko ovira timsko delo, saj povzroča konflikte in boj za oblast.



# Pravilni odgovori

Spodbujanje odprtih in preglednih povratnih informacij lahko ovira timsko delo, saj povzroča nepotrebne konflikte.

**Ne, to ni pravilno!** Spodbujanje odprtih in preglednih povratnih informacij dejansko krepi timsko delo, saj spodbuja iskreno komunikacijo, obravnava težave in omogoča rast. Spodbuja kulturo zaupanja in nenehnega izboljševanja.

Priznavanje in praznovanje dosežkov posameznika je pomembnejše od priznavanja dosežkov ekipe.

**Ne, to ni pravilno!** Čeprav je priznavanje individualnih dosežkov pomembno, je enako pomembno tudi priznavanje ekipnih dosežkov. Krepi vrednost sodelovanja, dviguje moralo ekipe in spodbuja kolektivno miselnost.



# Pravilni odgovori

Spodbujanje kulture sodelovanja ni potrebno, saj posamezniki naravno težijo k tinskemu delu.

**Ne, to ni pravilno!** Čeprav so nekateri posamezniki po naravi nagnjeni k tinskemu delu, je spodbujanje kulture sodelovanja bistveno za ustvarjanje okolja, v katerem se tinsko delo ceni, spodbuja in neguje.

Opolnomočenje zaposlenih s pooblastili za odločanje in avtonomijo lahko ovira tinsko delo, saj povzroča konflikte in boj za oblast.

**Ne, to ni pravilno!** Opolnomočenje zaposlenih s pooblastili za odločanje in avtonomijo dejansko krepi tinsko delo. Izkazuje zaupanje v njihove sposobnosti, spodbuja lastništvo in spodbuja občutek odgovornosti.





# Zamisli za dejavnosti za spodbujanje timskega dela v ekipi

Z vlaganjem časa in truda v dejavnosti povezovanja ekip lahko podjetja ustvarijo pozitivno in povezovalno timsko okolje, kar vodi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, boljšemu tinskemu delu in boljši splošni uspešnosti.

V nadaljevanju najdete nekaj predlogov o dejavnostih, ki jih lahko izvajate v svojem podjetju, da bi dosegli povezovanje med člani ekipe.





# Zamisli za dejavnosti za spodbujanje timskega dela v ekipi

## Virtualni lov na mrhovinarje:



Organizirajte virtualni lov na mrhovinarje, kjer člani ekipe iščejo določene predmete ali opravljajo naloge v svojih domovih ali delovnih prostorih. Ta dejavnost spodbuja timsko delo, ustvarjalnost in reševanje problemov.

## Dan spletnih zanimivosti:



Priredite spletni dan nagradnih iger, na katerem lahko člani ekipe preizkusijo svoje znanje in tekmujejo v ekipah. Ta dejavnost spodbuja prijateljsko tekmovalnost in sodelovanje v skupini ter ustvarja zabavno in zanimivo vzdušje.

## Prostovoljstvo ali dejavnosti vračanja:



Načrtujte prostovoljne dejavnosti, pri katerih lahko ekipa skupaj podpre določen namen ali prispeva v dobrodelne namene. To ne le spodbuja timsko delo, temveč tudi krepi občutek za namen in družbeno odgovornost.



# Zamisli za dejavnosti za spodbujanje timskega dela v ekipi

## Igre za gradnjo ekipe na daljavo:



Sodelujte v spletnih igrah za oblikovanje ekipe, ki so posebej zasnovane za virtualna okolja. Te igre lahko vključujejo virtualne sobe pobega, spletne uganke ali interaktivne kvize, ki zahtevajo timsko delo in sodelovanje.

## Virtualne ekipne olimpijske igre:



Organizirajte vrsto zabavnih in tekmovalnih izzivov, v katerih lahko člani ekipe sodelujejo na svojih lokacijah. Ti izzivi lahko vključujejo fizične dejavnosti, miselne uganke ali ustvarjalne naloge, ki spodbujajo timsko delo in timski duh.

## Ekipni knjižni klub:



Začnite timski knjižni klub, v katerem člani ekipe skupaj preberejo knjigo, povezano z njihovo panogo ali osebnim razvojem. Načrtujte razprave za izmenjavo spoznanj, razmišljanj in smiselnih pogovorov.



# Naslednji korak

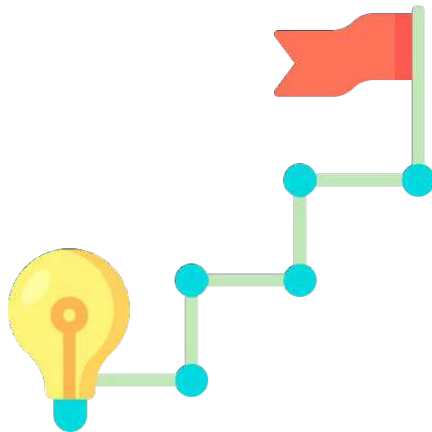
Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.

Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





## Kako motivirati in prepričati - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Kaj sem se naučil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kje uporabljam novo pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče**, **postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



## Kako motivirati in prepričati - Spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Tu sem uporabil novo  
pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To sem naredil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To je rezultat in kaj sem se  
naučil iz te izkušnje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Čestitke

Pravkar ste **končali modul številka 11 o  
Gradnja ekipe in timsko delo**

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**modul št. 12 o medkulturnih kompetencah in raznolikosti**





Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



# Modul št. 12

## Medkulturne kompetence in raznolikost



Co-funded by  
the European Union

Avtor: Italienische Handelskammer München-Stuttgart

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



**ITALCAM**

CAMERA DI COMMERCIO ITALO - TEDESCA  
ITALIENISCHE HANDELSKAMMER MÜNCHEN - STUTTGART



# Indeks

- Raznolikost na delovnem mestu
- Medkulturne kompetence
- Spodbujanje vključevanja in raznolikosti
- Pogumni dialogi
- Dejavniki uspeha za pogumne dialoge





# Raznolikost na delovnem mestu

**Enake možnosti za** vse zaposlene v večini držav niso le pravno zavezujoče, temveč tudi družbeno pravične in ekonomsko koristne.

To znanje in socialni pristop danes veljata za univerzalno resnico.

Vendar je splošno znano, da teorija ne sledi vedno praksi.



Za nadaljnje razumevanje tematike **kulturne raznolikosti** je treba najprej poudariti, da obstajajo **različne vrste raznolikosti na delovnem mestu.**

Seveda obstaja še veliko več vrst, vendar je z vidika človeških virov **treba upoštevati** nekaj **glavnih vrst značilnosti raznolikosti.**



# Raznolikost na delovnem mestu

## **SPOL:**

Ženske predstavljajo velik odstotek delovne sile. Vendar pa še vedno obstajajo razlike glede pravičnega plačila in deleža žensk na vodstvenih položajih.

## **RASA IN ETNIČNOST:**

So še eno področje, kjer je še vedno veliko predsodkov, stereotipov, pomanjkanja enakih možnosti in razlik v plačilu.

## **LGBTQIA+:**

Skupnost LGBTQIA+ vključuje kompleksno paleto ljudi z različnimi ozadji, izkušnjami in izzivi, v kateri je še vedno veliko predsodkov, stereotipov in pomanjkanja enakih možnosti ter pravičnih razlik v plačilu.

## **STAROST:**

Tako mlajši kot starejši delavci so lahko tudi žrtve napačnega obravnavanja, predsodkov ali stereotipov na delovnem mestu.







# Raznolikost na delovnem mestu

## DELAVCI Z DISABILITACIJE:

Invalidnost lahko vključuje številne razlike, od zmožnosti vključevanja v družbene odnose do telesnih okvar.

## NEVRODIVERZITETA:

Prepoznavanje nevroloških razlik, kot so disleksija, avtizem ali Tourettov sindrom, in zagotavljanje podpornega okolja pomagata organizacijam sprejeti razlike in prednosti, ki jih ljudje lahko ponudijo v dobro prilagojenih vlogah. Program za nevrodiveziteteto lahko prispeva tudi k odpravljanju negativnih zaznav.

## DUŠEVNO ZDRAVJE:

Osredotočanje na duševno zdravje in podpiranje dobrega počutja na delovnem mestu lahko rešuje vrsto težav, od odsotnosti z dela do vedenjskih težav.

## NAČIN RAZMIŠLJANJA:

Različne osebnosti in slogi razmišljanja lahko povečajo ustvarjalnost, če sta oseba in delo dobro usklajena. Nasprotno pa lahko povzročajo stres, če so slabo usklajeni.





# Raznolikost na delovnem mestu

Raznolikost na delovnem mestu pomeni zagotavljanje **enakih možnosti**

za vse ljudi s **sprejemanjem razlik.**



Co-funded by  
the European Union



# Preverite svoje znanje

**Raznolikost na delovnem mestu...**

Resnično ali napačno?

Starejši delavci običajno niso žrtve predsodkov ali stereotipov na delovnem mestu.

Za odpravljanje stereotipov je zelo priporočljiv program za nevrodiveziteteto.

Različne osebnosti in slogi razmišljanja lahko povečajo ustvarjalnost na delovnem mestu.

Osredotočanje na duševno zdravje je za delovno mesto kontraproduktivno.



# Pravilni odgovori

## Raznolikost na delovnem mestu...

## Resnično ali napačno?

Starejši delavci običajno niso žrtve predsodkov ali stereotipov na delovnem mestu.

**Ne, to ni pravilno!** Tako mlajši kot starejši delavci so lahko žrtve napačnega ravnanja, predsodkov ali stereotipov na delovnem mestu.

Za odpravljanje stereotipov je zelo priporočljiv program za nevrodiveziteteto.

**Da, pravilno!** Organizacije lahko sprejmejo raznolikost in prednosti, ki jih ljudje lahko pridobijo v vlogah, ki so dobro prilagojene njihovim sposobnostim, tako da priznajo nevrološke razlike, kot so disleksija, avtizem ali Tourettov sindrom, in ustvarijo podporno delovno mesto.

Negativne vtise lahko odpravite tudi s pomočjo programa za nevrodiveziteteto.





# Pravilni odgovori

## Raznolikost na delovnem mestu...

Različne osebnosti in slogi razmišljanja lahko povečajo ustvarjalnost na delovnem mestu.

**Da, pravilno!** Če se oseba in naloga dobro ujemata, lahko različne osebnosti in slogi razmišljanja povečajo ustvarjalnost. Če pa se ne ujemata, lahko povzročita napetost.

## Resnično ali napačno?

Osredotočanje na duševno zdravje je za delovno mesto kontraproduktivno.

**Ne, to ni pravilno!** Z vlaganjem v duševno zdravje in spodbujanjem dobrega počutja na delovnem mestu lahko rešite različne težave, od odsotnosti z dela do vedenjskih težav.





# Medkulturne kompetence

Ob velikih demografskih spremembah v naših večkulturnih družbah

**MEDKULTURNE KOMPETENCE**

so postali ne le ključno vprašanje za podjetja, temveč tudi

**ključni element za nadaljnji razvoj njihovih strokovnih področij in storitev.**





# Medkulturne kompetence

Zato so podjetja začela izvajati pobude za **upravljanje odnosov** med različnimi skupinami zaposlenih ter **prilagajati strategije zaposlovanja** in **izbire** ter **specializirana usposabljanja.**

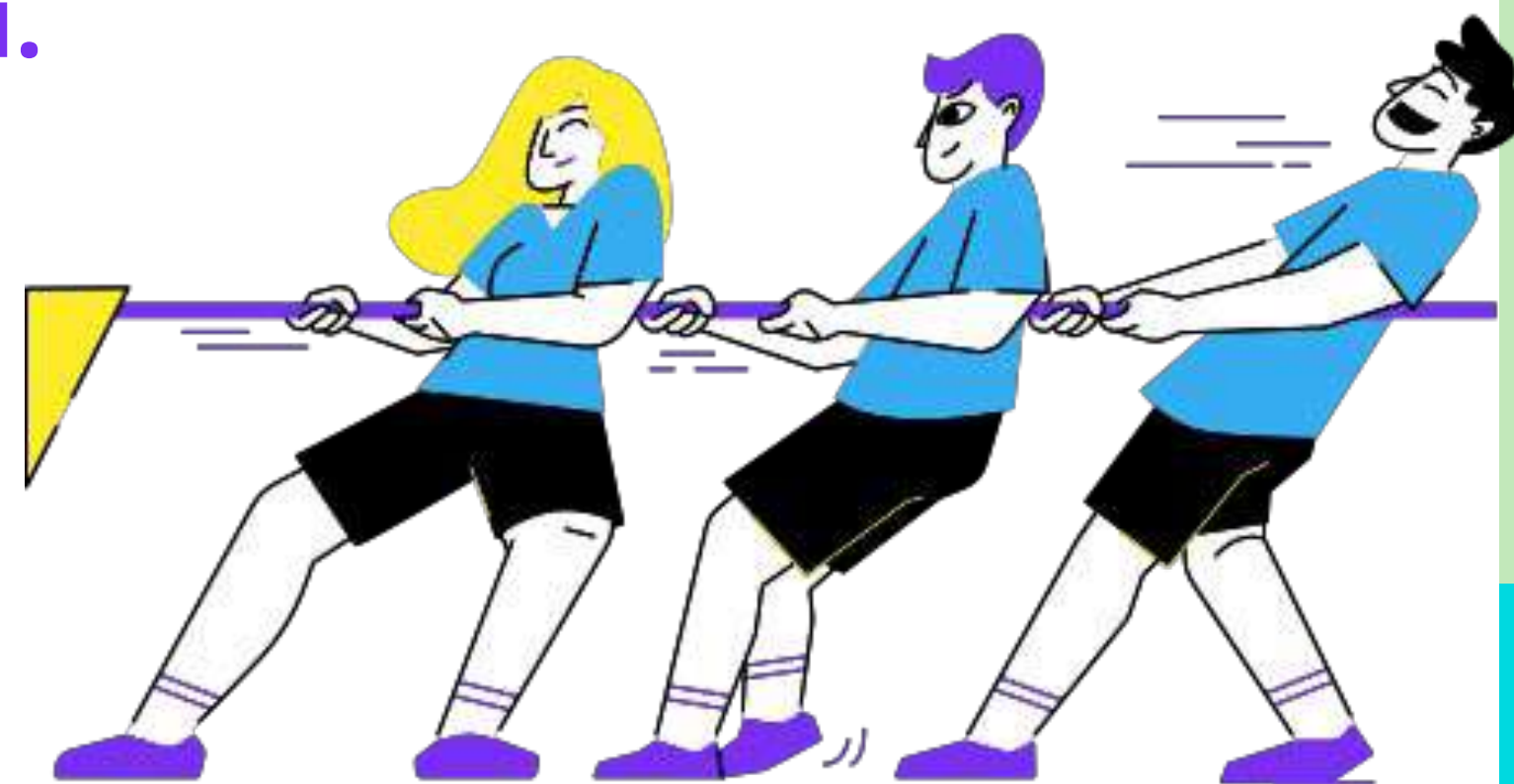




# Medkulturne kompetence

Vpliv medkulturnih kompetenc ne vpliva le na **produktivnost**, temveč tudi na **dobičkonosnost organizacije**.

Spodbujanje **vključevanja in raznolikosti** mora biti zato sestavni del vsake organizacije, ki si želi **rasti v sedanosti in prihodnosti**.







# Medkulturne kompetence

pomeni, da imate **znanje in spretnosti**, potrebne za delo z ljudmi različnih narodnosti, etničnih skupnosti, jezikov in religij.



Najdemo lahko tri povezane razsežnosti:

**OBČUTLJIVOST**

**SPRETNOSTI**

**OZAVEŠČANJE**



# Medkulturne kompetence

## OBČUTLJIVOST

Pomeni **posameznikovo sposobnost razumevanja in vrednotenja kulturnih razlik.**

Zavedanje je povezano s sposobnostjo razumevanja, kako kultura vpliva na mišljenje, vedenje in medsebojne odnose.

## OZAVEŠČANJE

## SPRETNOSTI

Spretnosti se odražajo v učinkoviti komunikaciji in medkulturnih interakcijah.



# Medkulturne kompetence

Če je oseba, šola ali organizacija kulturno kompetentna, to pomeni, da razume, ceni in lahko učinkovito dela z ljudmi z različnim izvorom, tradicijami, prepričanji, običaji itd.

Temeljna predpostavka je, da **večja medkulturna izkušnja** vodi k **rasti osebnih spretnosti in sposobnosti**.

Zato **se je mogoče** medkulturnih kompetenc **naučiti in jih usposobiti**, med spretnosti, ki so potrebne za lažje sodelovanje zaposlenih z ljudmi iz različnih kultur, pa pogosto spadajo:

**AKTIVNO  
POSŁUŐANJE  
MOŐNOSTI**

**ČUSTVENA  
INTELIGENCA**

**LJUDJE  
INTERAKCIJA  
SKILLS**



# Kaj ste se naučili na kratko

## MEDKULTURNE KOMPETENCE

Medkulturne kompetence poleg produktivnosti dolgoročno vplivajo tudi na dobičkonosnost organizacije.

Vsaka organizacija, ki predvideva možnosti za napredek v sedanjosti in prihodnosti, mora dejavno spodbujati vključevanje in raznolikost.

Medkulturne kompetence pomenijo znanje in sposobnosti, ki so potrebni za interakcijo s posamezniki različnih narodov, okolij, etničnih skupnosti, jezikov in verstev.

Večja medkulturna izpostavljenost vodi k razvoju individualnih talentov in sposobnosti.

Spretnosti, ki so potrebne, da zaposleni lažje sodelujejo z ljudmi iz različnih kultur, vključujejo:

Sposobnost aktivnega poslušanja, veščine interakcije z ljudmi in čustvena inteligenca





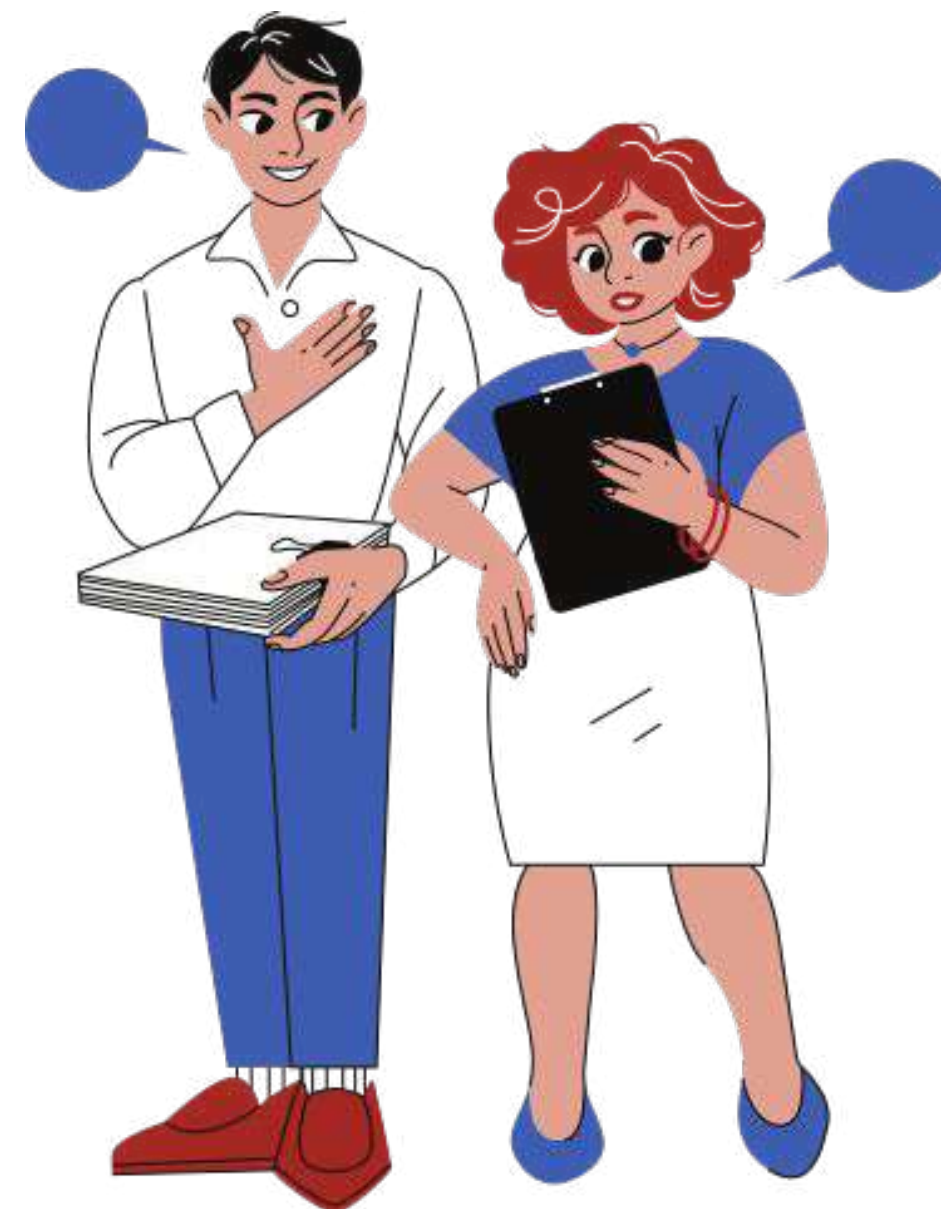
# ZMOŽNOSTI AKTIVNEGA POSLUŠANJA

**POSLUŠANJE** je sestavni del **poslovne komunikacije**.

**Poslušanje** vključuje razumevanje **namena, ki ga** želi druga oseba povedati.

**POSLUŠANJE** vključuje ocenjevanje situacije in okoliščin, ki so v ozadju, ter celo ocenjevanje tega, česar oseba ni sposobna povedati, s pogledom na njeno **govorico telesa**.

**Dober poslušalec se zaveda teme in ne predpostavlja dejstev.**





# ZMOŽNOSTI AKTIVNEGA POSLUŠANJA

**Spretnosti poslušanja** lahko negujete in **izboljšate** z nenehno vadbo in prizadevanji.

**PRVIČ**, med poslušanjem druge osebe čim bolj zmanjšajte moteče dejavnike.

**Drugič**, ne prekinjajte pogovora, tudi če se strinjate s stališčem druge osebe. Ohranite jasen um in se ne odzivajte na vedenje druge osebe.

**TRETIČ**, razumite namen in upoštevajte pomembne točke.

**In končno**, postavljajte vprašanja ob pravem času, da boste dobili ustrezne odgovore in pokazali, da vas resnično zanima, kaj ima druga oseba povedati.





# SPRETNOSTI SODELOVANJA Z LJUDMI.

Medosebne spretnosti so sposobnost ljudi za **medsebojno delovanje in komuniciranje v organizaciji.**

Ljudje te spretnosti razvijajo z druženjem v različnih okoljih in z različnimi ljudmi. Medosebne spretnosti so **osnova za dobre poklicne in družbene odnose.**

Vključujejo širok spekter kompetenc, med drugim:

VEŠČINE VERBALNEGA IN NEVERBALNEGA  
KOMUNICIRANJA.

TIMSKO DELO

POSREDOVANJE IN REŠEVANJE

SPREJEMANJE ODLOČITEV





# ČUSTVENA INTELIGENCA

Čustvena inteligenca obravnava našo **spodobnost razumevanja in obvladovanja čustev** v vseh okoliščinah ter naše interakcije z drugimi.

Vključuje sposobnost **empatije do** drugih.

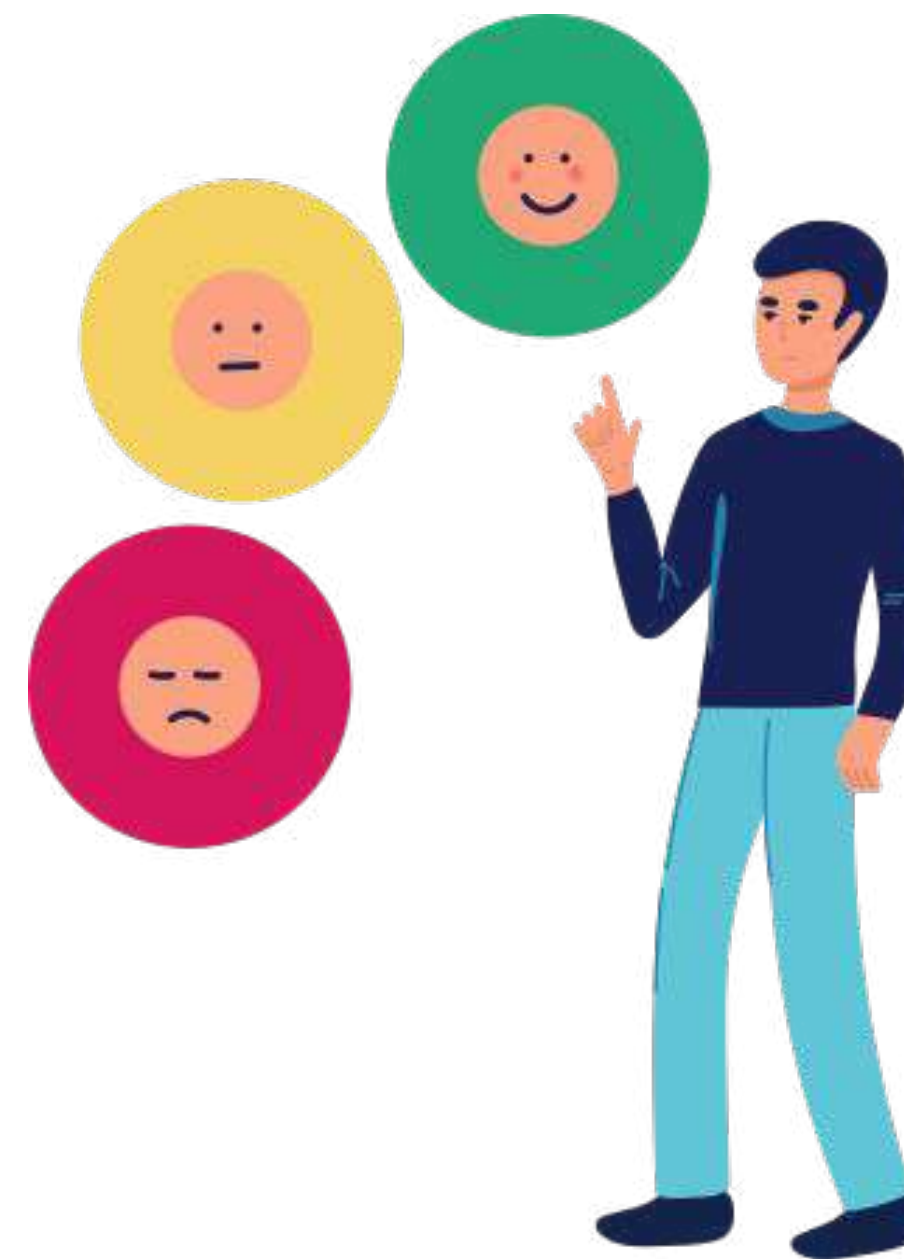
V poslovnem okolju čustvena inteligenca pomembno vpliva na:

ODNOSE

TIMSKO DELO

VISOKO PRODUKTIVNOST

DOBRE REZULTATE







# ČUSTVENA INTELIGENCA

Poleg tega vodje z visoko čustveno inteligenco **učinkovito komunicirajo** s svojimi zaposlenimi ter ustvarjajo okolje **medsebojnega zaupanja in spoštovanja**.

Ko je vodja sposoben empatije, **odpre različne komunikacijske poti**.

Tudi druga oseba ceni empatijo in sčasoma se skupaj oblikujejo **nove zamisli in rešitve**, ki na koncu vodijo k **uspehu organizacije**.





# Kaj ste se naučili na kratko

## AKTIVNO POSLUŠANJE MOŽNOSTI

Izboljšanje aktivnega poslušanja je bistvenega pomena za učinkovito poslovno komunikacijo. Vključuje razumevanje namenov, upoštevanje neverbalnih namigov in izogibanje domnevam. Da bi se izboljšali, čim bolj zmanjšajte motnje, ne prekinjajte, ostanite mirni, zapisujte si ključne točke in postavljajte ustrezna vprašanja.

Te prakse spodbujajo razumevanje in kažejo pristno zanimanje.

## LJUDJE INTERAKCIJA SKILLS

Medosebne spretnosti so bistvene za učinkovito komunikacijo v organizacijah, ki se razvijajo v družanju z različnimi posamezniki. Vključujejo verbalno in neverbalno komunikacijo, timsko delo, reševanje konfliktov in sprejemanje odločitev ter so temelj za pozitivne odnose.

## ČUSTVENA INTELIGENCA

Čustvena inteligenca vključuje razumevanje in obvladovanje čustev ter sočustvovanje z drugimi. Na poslovnem področju spodbuja uspešne odnose, timsko delo, produktivnost in rezultate. Vodje z visoko čustveno inteligenco učinkovito komunicirajo, krepijo zaupanje, odpirajo poti za sodelovanje in spodbujajo organizacijski uspeh.





# Preverite svoje znanje

## Medkulturne kompetence

...

Resnično ali napačno?

Medkulturne kompetence ne vplivajo na dobičkonosnost organizacije.

Občutljivost je sposobnost učinkovitega komuniciranja in sodelovanja z ljudmi iz različnih kultur ali okolij.

Medosebne spretnosti so zelo pomembne za profesionalne odnose v organizaciji.

Čustvena inteligenca ne vpliva na uspešne odnose in timsko delo



# Pravilni odgovori

## Medkulturne kompetence

...

## Resnično ali napačno?

Medkulturne kompetence ne vplivajo na dobičkonosnost organizacije.

**Ne, narobe!** Medkulturne kompetence so postale ključno vprašanje za podjetja in lahko vplivajo na dobičkonosnost organizacije. Nekatera inovativna podjetja so začela izvajati pobude za upravljanje različnih skupin zaposlenih in prilagajati strategije zaposlovanja, kar kaže na pomen medkulturnih kompetenc za uspeh organizacije.

Občutljivost je sposobnost učinkovitega komuniciranja in sodelovanja z ljudmi iz različnih kultur ali okolij.

**Ne, to ni pravilno!** Občutljivost je razumljena kot posameznikova sposobnost razumevanja in vrednotenja kulturnih razlik. Je ena od razsežnosti medkulturne kompetence, skupaj z zavedanjem in spretnostmi. Zato je občutljivost dejansko povezana z učinkovitim komuniciranjem in sodelovanjem z ljudmi iz različnih kultur.



# Pravilni odgovori

## Medkulturne kompetence..

•

## Resnično ali napačno?

Medosebne spretnosti so zelo pomembne za profesionalne odnose v organizaciji.

**Da, pravilno!** Medosebne spretnosti so osnova za dobre poklicne in socialne odnose v organizaciji. Te spretnosti vključujejo verbalno in neverbalno komunikacijo, timsko delo, posredovanje, reševanje in odločanje. Tako so medosebne spretnosti ključnega pomena za spodbujanje pozitivnih odnosov in sodelovanja v strokovnem okolju.

Čustvena inteligenca ne vpliva na uspešne odnose in timsko delo

**Ne, to ni pravilno!** Čustvena inteligenca pomembno prispeva k uspešnim odnosom, timskemu delu in splošni poslovni produktivnosti. Vodje z visoko čustveno inteligenco učinkovito komunicirajo, gojijo zaupanje in ustvarjajo okolje vzajemnega spoštovanja. Empatija je prav tako ključna pri odpiranju komunikacijskih poti in skupnem oblikovanju inovativnih rešitev. Zato je čustvena inteligenca bistvenega pomena za uspeh organizacije.





# Spodbujanje vključevanja in raznolikosti

Ob upoštevanju sodobnih družbenih gibanj in sprememb se raziskave in literatura o raznolikosti na delovnem mestu trenutno delijo na dve vrsti:

## Inherentna raznolikost

je spol, starost, rasa, versko poreklo, družbeno-ekonomsko poreklo, spolna usmerjenost, invalidnost in narodnost ali kulturno poreklo.

## Pridobljena raznolikost

vključuje različne perspektive, ki izhajajo iz različnih osebnosti, medsektorskega znanja ali izkušenj.





# Spodbujanje vključevanja in raznolikosti

Kulturne razlike v vrednotah, odnosih, dojemanju ali pristopih **lahko ovirajo delo ekipe in zmanjšujejo njen potencial**, zato je zelo pomembno, da so posamezniki sposobni **premostiti vrzel in najti sinergije**.

Vendar pa so **prav** te razlike hkrati tudi **razlog, da so raznolike ekipe lahko veliko boljše od homogenih**.

**Ker je za ustvarjanje visoko učinkovitih, ustvarjalnih in inovativnih timov potrebna raznolikost.**

**Različne perspektive, razmišljanje zunaj okvirjev in izzivanje statusa quo** so neprecenljivi pri povezovanju z vedno bolj raznolikimi strankami ali partnerji, kar pripomore k večji odzivnosti in prilagajanju njihovim potrebam.



# Spodbujanje vključevanja in raznolikosti

Zato je vključevanje temeljnega pomena, saj lahko iz vsakega posameznika izvabimo najboljše lastnosti.

V literaturi je navedeno, da je vključujoče delovno mesto...

"zagotavlja prijazno kulturo, v kateri se vsak posameznik počuti cenjenega; je deležen enake obravnave, ki jo spremlja zasluženno spoštovanje in dostojanstvo."

## INCLUSION

... je kultura, v kateri lahko ljudje prihajajo na delo, se počutijo udobno, cenjeno in samozavestno ter delajo na način, ki jim ustreza in izpolnjuje tudi potrebe podjetja.





# Kaj ste se naučili na kratko

Raznolikost na delovnem mestu vključuje prirojeno in pridobljeno raznolikost. Prirojena raznolikost vključuje značilnosti, kot so spol, starost, rasa, vera in druge. Pridobljena raznolikost vključuje različne poglede, ki izhajajo iz osebnosti, znanja ali izkušenj.

Kulturne razlike lahko tako ovirajo kot tudi izboljšujejo uspešnost skupine. Premostitev vrzeli in iskanje sinergij sta ključnega pomena. Različne ekipe z različnimi pogledi, ustvarjalnostjo in inovativnostjo so lahko uspešnejše od homogenih ekip, kar vodi do boljših povezav z različnimi strankami in prilagodljivosti njihovim potrebam.

Vključevanje je bistvenega pomena za izkoriščanje prednosti posameznika. Vključujoče delovno mesto ceni vsakega posameznika, zagotavlja enako obravnavo, spoštovanje in dostojanstvo. Spodbuja prijazno kulturo, v kateri se ljudje počutijo udobno in samozavestno ter lahko delajo na način, ki jim ustreza, hkrati pa izpolnjuje poslovne potrebe. Strategije, kot je Brave Dialogue, lahko pomagajo ustvariti bolj vključujoče delovno mesto.





# Pogumni dialogi

Obstajajo različni koncepti in teorije o tem, kako spodbujati raznolikost in vključevanje v organizacijah.

Spodbujajte idejo o oblikovanju skupnega razumevanja, v katerem se zaposleni **spodbujajo k obravnavanju svojih razlik, da bi spodbudili individualno in organizacijsko učenje.**

Cilj ni zmanjšati konfliktov, ki so neločljivo povezani z raznolikostjo, temveč jih sprejeti. Ko se to zgodi, postane raznolikost močan vir.

Da bi to učinkovito dosegli, morajo vodje **vzpostaviti vzdušje, v katerem se zaposleni počutijo psihološko varne:**

**VARNO NESTRINJANJE  
DVOMITI O PREDPOSTAVKAH.  
BITI RANLJIV.  
DELATI NAPAKE**





# Pogumni dialogi

imajo funkcijo **DEKONSTRUKCIJE PREDPOSTAVK.**

Ta interakcija zahteva pogum in ranljivost ter pripravljenost popraviti in spremeniti napačne predpostavke.

Ta učna praksa pomaga ljudem razjasniti osnovne

## PREDPOSTAVKE IN PREPRIČANJA

ki spodbujajo sprejete, a neimenovane norme, ki lahko subtilno vzbuja negotovost glede pripadnikov stigmatiziranih skupin.





# Pogumni dialogi

Ko bosta obe strani, **pobudnik pogumnega dialoga in prejemnik**, lahko izrazili svoje razumevanje interakcije, bosta lahko ustvarili **skupni pomen**.

To ne pomeni nujno, da se bodo strinjali ali da se bodo napetosti razblinile.

Namesto tega bo vsaka oseba imela **priložnost prisluhniti izkušnji druge osebe v** isti situaciji in poimenovati predpostavke, ki so vplivale na njeno vedenje.

Če je to uspešno, obe strani pridobita **skupno znanje**.

Pri vzpostavljanju pogumnega dialoga je treba upoštevati **tri dejavnike uspeha**:

ZAVEDANJE  
DINAMIKE MOČI.

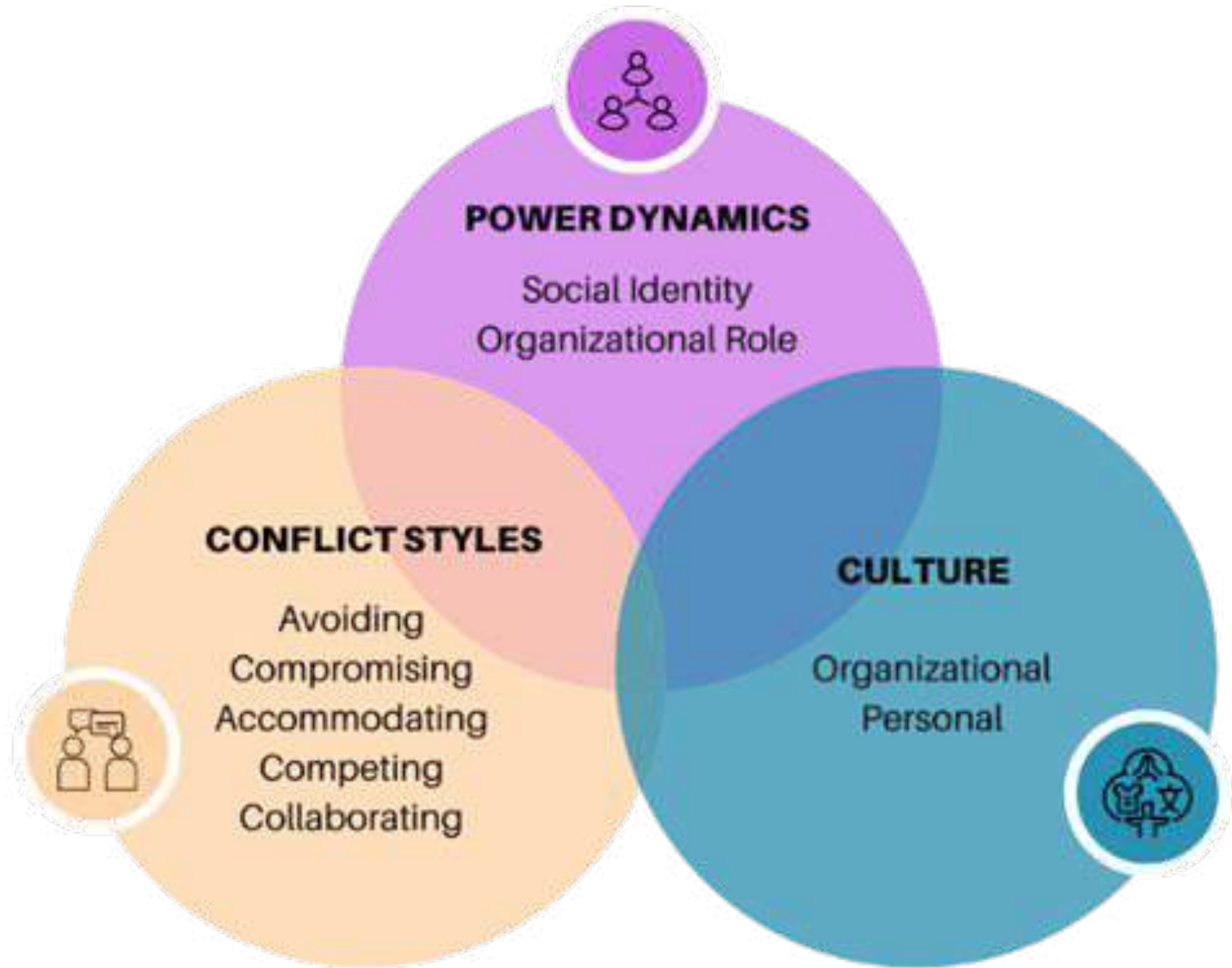
ZAVEDANJE  
KONFLIKTNIH STILOV.

RAZUMEVANJE  
KULTURE.





# Dejavniki uspeha za pogumne dialoge





# ZAVEDANJE DINAMIKE MOČI.

Prvi dejavnik uspeha pogumnega dialoga je

OCENA IMPLICITNE IN EKSPPLICITNE  
DINAMIKE MOČI.

ki so povezane z družbenimi in organizacijskimi identitetami, ki se lahko pojavijo med pogovorom.





# ZAVEDANJE DINAMIKE MOČI.

**P** **P** se nanaša na možnost, da posameznik (ali skupina)  
**O** **O**  
**W** **W** **vplivati na drugega posameznika ali skupino.**  
**E** **E**  
**R** **R**

Lahko se pojavi **implicitno** prek **posameznikovih** lastnosti.

(tj. značilnosti družbene identitete)

ali **izrecno** prek **vloge** ali **hierarhičnega položaja**, ki ga ima določen  
posameznik v organizaciji.



# ZAVEDANJE DINAMIKE MOČI.

**Vpliv pa je uporaba moči** za spreminjanje **vedenja, stališč in vrednot** posameznika ali skupine.

Organizacije in posamezniki se zanašajo na te implicitne in eksplicitne vire moči pri **razdeljevanju ali ohranjanju nagrad**, kot so **napredovanja, dostop do priložnosti** in druge organizacijske valute.







# ZAVEDANJE DINAMIKE MOČI.

**Analiza moči in vpliva** pomeni, da si pobudnik prizadeva

PONOVNO VZPOSTAVITI RAVNOVESJE DINAMIKE.

Ko začnete pogumen dialog, poskušate uporabiti svojo moč, da bi vplivali na drugo osebo, da **vidi izkušnjo z vašega stališča**, s ciljem ustvariti

SKUPNI POMEN.



# ZAVEDANJE DINAMIKE MOČI.

Cilj je **vkjučiti prejemnika v odprt dialog o neprepoznanih predpostavkah**, na katerih temelji interakcija, in **bolje razumeti temeljna prepričanja** obeh strani.

Pogumen dialog z raziskovanjem **izkušenj obeh strani** krepi **občutek zaupanja** in **ustvarja učno okolje**, v katerem lahko vpleteni odkrito **obravnavajo svoje predsodke in jih odpravljajo**.





# ZAVEDANJE DINAMIKE MOČI.

## SUMMARY

Dinamika moči, tako **implicitna kot eksplicitna**, ima ključno vlogo v družbenih in organizacijskih interakcijah.

Moč se nanaša na **sposobnost vplivanja na druge**, ki lahko izhaja iz značilnosti družbene identitete ali hierarhičnega položaja.

V **pogumnem dialogu** razumevanje dinamike moči pomaga ustvariti **skupni pomen in zaupanje**, saj udeleženci odkrito **obravnavajo predsodke** in si prizadevajo za medsebojno razumevanje.





# ZAVEDANJE KONFLIKTNIH STILOV.

Še en dejavnik, ki ga je treba upoštevati pri pogumnem dialogu, je, kako se posameznik spopada s **konflikti**.

Včasih **lahko** strah pred konflikti, zlasti ko gre za globoko zakoreninjena prepričanja, ki se kažejo v nezavednih predsodkih, **povzroči, da zaposleni nestrinjanje povezujejo z medosebnimi napadi**.

Instrument izpostavlja **pet konfliktnih stilov**:

IZOGIBANJE

COMPROMISING

UGOTAVLJANJE

KONKURENČNO

SODELOVANJE



# ZAVEDANJE KONFLIKTNIH STILOV.

## Izogibanje

Izogibajoči stil **se** poskuša **izogniti konfliktu**; to je koristno, kadar je treba **ustvariti prostor** zaradi napetosti.

Med pogumnim dialogom **lahko** oseba z izogibajočim slogom **skrajša pogovor, pogosteje naredi premor ali prosi za nadaljevanje kasneje.**





# ZAVEDANJE KONFLIKTNIH STILOV.

## Kompromitiranje

Pojavi se, ko želi ena oseba **doseči dogovor** z drugo.

Med pogumnim dialogom lahko nekdo s kompromisnim slogom predlaga, da **se "dogovorimo, da se ne strinjamo"**.

Pretirano zanašanje na kompromis **je lahko lahek izhod** iz neprijetnega in nujnega pogovora, **vendar pa se s tem zamudi priložnost, da bi preučili korenine pristranskega vedenja**, kar bi omogočilo **okrepiti zaupanje in zmanjšati verjetnost ponovnega pojava**.







# ZAVEDANJE KONFLIKTNIH STILOV.

## Prilagajanje

Nastane, ko se ena stranka ukloni **željam druge**.

V pogumnem dialogu **se lahko** oseba s prilagodljivim slogom **opraviči, preden deli svojo izkušnjo**, kar spet omejuje priložnost za skupno učenje.





# ZAVEDANJE KONFLIKTNIH STILOV.

## Konkurenčni

Ko nekdo **odločno zagovarja svoje stališče.**

Oseba s tekmovalnim slogom ima lahko **težave s poslušanjem** med pogumnim dialogom in **ponudi protiargumente**, še preden pobudnik konča z opisovanjem situacije.



Co-funded by  
the European Union

Marques, J. in Dhiman, S. (ur.), (2022). Leading With Diversity, Equity and Inclusion (Vodenje z raznolikostjo, enakostjo in vključenostjo), Future of Business and Finance (Prihodnost poslovanja in financ). Springer Nature Switzerland AG





# ZAVEDANJE KONFLIKTNIH STILOV.

## Sodelovanje

Ko obe strani **izmenjata svoje poglede** in **sodelujeta pri** oblikovanju rešitve, ki izpolnjuje njune cilje.

Pristop, ki temelji na sodelovanju, se pojavi, ko obe strani **preoblikujeta izziv, preučita temeljne vzroke in predpostavke** ter **ustvarita širšo pripoved, ki vključuje izkušnje pobudnika in prejemnika.**





# ZAVEDANJE KONFLIKTNIH STILOV.

## Sodelovanje

Sodelovalni pristop se je izkazal za **najučinkovitejšega pri** pogumnem dialogu in ga **je treba spodbujati v vključujoči organizaciji.**

Ta metoda zahteva **visoko stopnjo zaupanja**, ki **se gradi postopoma v več pogumnih dialogih.**

Zato je pomembno poudariti, da gre za **prakso, ki se razvija, in** ne za način oblikovanja dokončne rešitve.

Ključnega pomena je, da **še naprej sodelujemo v takšnih dialogih**, da bi **ustvarili kulturo poguma in zavezanosti k** odpravljanju subtilnih predsodkov, ko se ti pojavijo.





# ZAVEDANJE KONFLIKTNIH STILOV.

## SUMMARY

Konfliktni stili vplivajo na to, **kako posamezniki rešujejo nesoglasja** med pogumnimi dialogi. Pet konfliktnih stilov je naslednjih: **izogibanje, sklepanje kompromisov, prilagajanje, tekmovanje in sodelovanje**. Čeprav lahko nekateri stili omejujejo skupno učenje in krepitev zaupanja, se je **sodelovanje - ko obe strani delita stališča in si prizadevata za rešitev - izkazalo za najučinkovitejši pristop**. Spodbujanje sodelovanja spodbuja **vkjučujoče okolje za obravnavanje predsodkov**.





# RAZUMEVANJE KULTURE.

Pri pogumnem dialogu se je treba resnično zavedati, kako **kulturne vrednote, tako organizacijske kot osebne**, usmerjajo osebna dojemanja.

Kultura organizacije ima vlogo **vzpostavljanja ali usmerjanja implicitnih norm, ki določajo (ne)sprejemljivo vedenje v določenem družbenem sistemu.**

Kulturne norme izhajajo iz **skladnosti (ali pomanjkanja skladnosti)** med vrednotami, ki jih organizacija zagovarja, in vrednotami, ki jih dejansko uresničuje.



Co-funded by  
the European Union

Marques, J. in Dhiman, S. (ur.), (2022). Leading With Diversity, Equity and Inclusion (Vodenje z raznolikostjo, enakostjo in vključenostjo), Future of Business and Finance (Prihodnost poslovanja in financ). Springer Nature Switzerland AG





# RAZUMEVANJE KULTURE.

PRIMER

Organizacija lahko **izrecno spodbuja zdravo** ravnovesje med **poklicnim in zasebnim življenjem**.

ZAGOVARJANA VREDNOST

ALI POTEM...

"Vodje pošiljajo e-poštna sporočila zaposlenim zunaj delovnega časa in pričakujejo takojšen odgovor."

VREDNOST V PRAKSI

**Predpostavljeno vedenje, ki je implicitno vključeno v uveljavljanje kulturnih norm, določa bistvo celotne kulture organizacije.**



# RAZUMEVANJE KULTURE.

Poleg tega **zaposleni na delovno mesto prinašajo tudi svoje osebne kulturne vrednote**, ki se **lahko ujemajo z vrednotami organizacije ali pa tudi ne.**

Ker tako **organizacijske kot osebne kulturne vrednote delujejo zunaj našega zavedanja**, je pomembno, da **svoje dojemanje obravnavamo lahkotno in da smo pripravljeni preveriti, kako vrednote vplivajo na našo razlago posameznega trenutka ali situacije.**

S tem v pogumni dialog vnašamo **kulturno ponižnost**. **S kulturno ponižnostjo se zavedamo, da je naša individualna "resnica" posledica organizacijskih in osebnih kulturnih vrednot in zato ni edina "resnica".**

Zato bi morali biti ljudje odprti za **razumevanje individualnih "resnic" drugih.**



# RAZUMEVANJE KULTURE.



Kulturne vrednote, **tako organizacijske kot osebne**, oblikujejo zaznavanje in vedenje. Organizacijska kultura določa **implicitne norme za sprejemljivo vedenje**, medtem ko **se osebne kulturne vrednote** med zaposlenimi **razlikujejo**. Prepoznavanje in preučevanje kulturnih vplivov s **kulturno ponižnostjo** je pri pogumnih dialogih ključnega pomena. **Spodbuja razumevanje** različnih perspektiv in izpodbija domnevo, da je lastna resnica edina resnica. S sprejemanjem kulturnih razlik organizacije **krepijo vključenost in spodbujajo odprt dialog**.





# Pogumni dialogi

Vsak od treh dejavnikov uspeha lahko **spodbuja in povečuje vključenost na delovnem mestu z** razdelitvijo odgovornosti za aktivno (ne)učenje v procesu pogumnega dialoga.

Pogumni dialog **verjetno ne bo potekal gladko in gladko; pogosto** bo ob **zaključku ostal brez zaključka in negotovosti**. Nič nenavadnega ni, če **se je treba ponovno zbrati za nadaljnji dialog**. Včasih lahko sodelujemo večkrat in pridemo do točke, ko ugotovimo, da smo naredili in povedali vse, kar smo lahko.

Pogumni dialogi so **učna praksa, ki se** lahko uporablja za **prekinitev subtilno pristranskega vedenja**. Zaposlenim ponujajo **neformalen način komuniciranja, razjasnjevanja dvoumnosti in preizkušanja predpostavk z** namenom učenja drug od drugega.







# Pogumni dialogi

Ko se vzpostavi praksa pogumnih dialogov, organizacija pokaže nekaj bistvenega:

**VSI ČLANI SO CENJENI**

**IN SPODBUJENI**

**odkrito govoriti o svojih RAZLIKIH.**



Co-funded by  
the European Union

Marques, J. in Dhiman, S. (ur.), (2022). Leading With Diversity, Equity and Inclusion (Vodenje z raznolikostjo, enakostjo in vključenostjo), Future of Business and Finance (Prihodnost poslovanja in financ). Springer Nature Switzerland AG



# Kaj ste se naučili na kratko

Dinamika moči vpliva na interakcije.

Razumevanje implicitnih in eksplicitnih virov moči spodbuja zaupanje in odpravlja pristranskost v pogumnih dialogih.

Stili konfliktov vplivajo na pogumne dialoge.

Sodelovanje, pri katerem obe strani delita stališča in razvijata rešitve, je najučinkovitejši pristop za odpravljanje predsodkov in spodbujanje vključevanja.

Kulturne vrednote oblikujejo zaznave. Sprejemanje kulturne ponižnosti v pogumnih dialogih spodbuja razumevanje in vključevanje s priznavanjem različnih perspektiv in izpodbijanjem predpostavk.





# Preverite svoje znanje

## Pogumni dialogi...

## Resnično ali napačno?

Cilj pogumnih dialogov je zmanjšati konflikte, ki so neločljivo povezani z raznolikostjo.

Pozitivno okolje, ki spodbuja pogumne dialoge, se samodejno pojavi brez kakršnegakoli truda.

Pogumni dialogi pomagajo razjasniti temeljne predpostavke in prepričanja, ki spodbujajo sprejete, a neimenovane norme.

V pogumnem dialogu se morata obe strani strinjati in napetosti se bodo razblinile.





# Pravilni odgovori

Cilj pogumnih dialogov je zmanjšati konflikte, ki so neločljivo povezani z raznolikostjo.

**Ne, to ni pravilno!** Cilj Pogumnih dialogov ni zmanjšati konfliktov, ki so neločljivo povezani z raznolikostjo, ampak jih sprejeti.

Dialogi spodbujajo obravnavanje razlik ter spodbujanje individualnega in organizacijskega učenja, namesto da bi skušali odpraviti konflikte.

Pozitivno okolje, ki spodbuja pogumne dialoge, se samodejno pojavi brez kakršnegakoli truda.

**Ne, to ni pravilno!** Ustvarjanje pozitivnega okolja, ki spodbuja pogumne dialoge, se ne zgodi samodejno.

Zahteva vzpostavitev in stalno vzdrževanje konkretnih učnih procesov in jasno določenih praks. To pomeni, da sta za gojenje takega okolja potrebna trud in namerno delovanje.

## Medkulturne kompetence

...

## Resnično ali napačno?



Co-funded by  
the European Union



# Pravilni odgovori

Pogumni dialogi pomagajo razjasniti temeljne predpostavke in prepričanja, ki spodbujajo sprejete, a neimenovane norme.

## Medkulturne kompetence

...

**Da, pravilno!** Pogumni dialogi dekonstruirajo predpostavke in omogočajo razjasnitev temeljnih predpostavk in prepričanj, ki spodbujajo sprejete, a neimenovane norme.

Cilj teh dialogov je odkriti in odpraviti predsodke in nezavedno vedenje.

V pogumnem dialogu se morata obe strani strinjati in napetosti se bodo razblinile.

## Resnično ali napačno?

**Ne, narobe!** V pogumnem dialogu imata obe strani priložnost prisluhniti izkušnjam druge strani in poimenovati predpostavke, ki so vplivale na njuno vedenje.

To ne pomeni, da se bosta obe strani strinjali ali da se bodo napetosti razblinile. Poudarek je na skupnem učenju in razumevanju, ne pa nujno na reševanju vseh sporov ali doseganju popolnega soglasja.





# Preverite svoje znanje

## Pogumni dialogi...

Resnično ali napačno?

Dinamika moči v pogumnem dialogu lahko izvira implicitno iz lastnosti posameznika ali eksplicitno iz njegovega hierarhičnega položaja v organizaciji.

Cilj začetka pogumnega dialoga je uveljaviti moč in vplivati na drugo osebo, da bo na izkušnjo gledala z vašega stališča.

Kompromitiranje je najučinkovitejši način spora v pogumnem dialogu.

Vzpostavitev kulture poguma in zavezanosti k obravnavi subtilnih predsodkov je mogoče doseči z enim samim pogumnim dialogom.



# Pravilni odgovori

## Medkulturne kompetence

...

## Resnično ali napačno?

Dinamika moči v pogumnem dialogu lahko izvira implicitno iz lastnosti posameznika ali eksplicitno iz njegovega hierarhičnega položaja v organizaciji.

**Da, pravilno!** Dinamika moči v pogumnem dialogu lahko izvira implicitno iz posameznikovih lastnosti (značilnosti družbene identitete) ali eksplicitno iz njegove vloge ali hierarhičnega položaja v organizaciji.

Cilj začetka pogumnega dialoga je uveljaviti moč in vplivati na drugo osebo, da bo na izkušnjo gledala z vašega stališča.

**Ne, to ni pravilno!** Začetek pogumnega dialoga sicer vključuje prepoznavanje dinamike moči, vendar cilj ni uveljavljanje moči in vplivanje na drugo osebo, da bi na izkušnjo gledala z vašega zornega kota. Namesto tega je cilj vzpostaviti odprt dialog, bolje razumeti temeljna prepričanja obeh strani in ustvariti skupni pomen.





# Pravilni odgovori

Kompromitiranje je najučinkovitejši način spora v pogumnem dialogu.

**Ne, to ni pravilno!** Sodelovalni pristop je najučinkovitejši slog spora v pogumnem dialogu, pri katerem obe strani delita svoje poglede in si skupaj prizadevata za rešitev. Kompromitiranje, čeprav je omenjeno, velja za pretirano zanašanje, ki zamuja priložnost, da bi preučili korenine pristranskega vedenja in okrepili zaupanje.

Vzpostavitev kulture poguma in zavezanosti k obravnavi subtilnih predsodkov je mogoče doseči z enim samim pogumnim dialogom.

**Ne, to ni pravilno!** Vzpostavljanje kulture poguma in zavezanosti k obravnavanju subtilnih predsodkov s pomočjo pogumnih dialogov je praksa, ki se še razvija. Za gradnjo zaupanja in ustvarjanje vključujočega okolja je potrebnih več dialogov skozi čas. Sodelovanje v stalnih dialogih je bistvenega pomena za spodbujanje zelene kulture.

## Medkulturne kompetence

...

## Resnično ali napačno?





# Naslednji korak

## CONGRATULATIONS

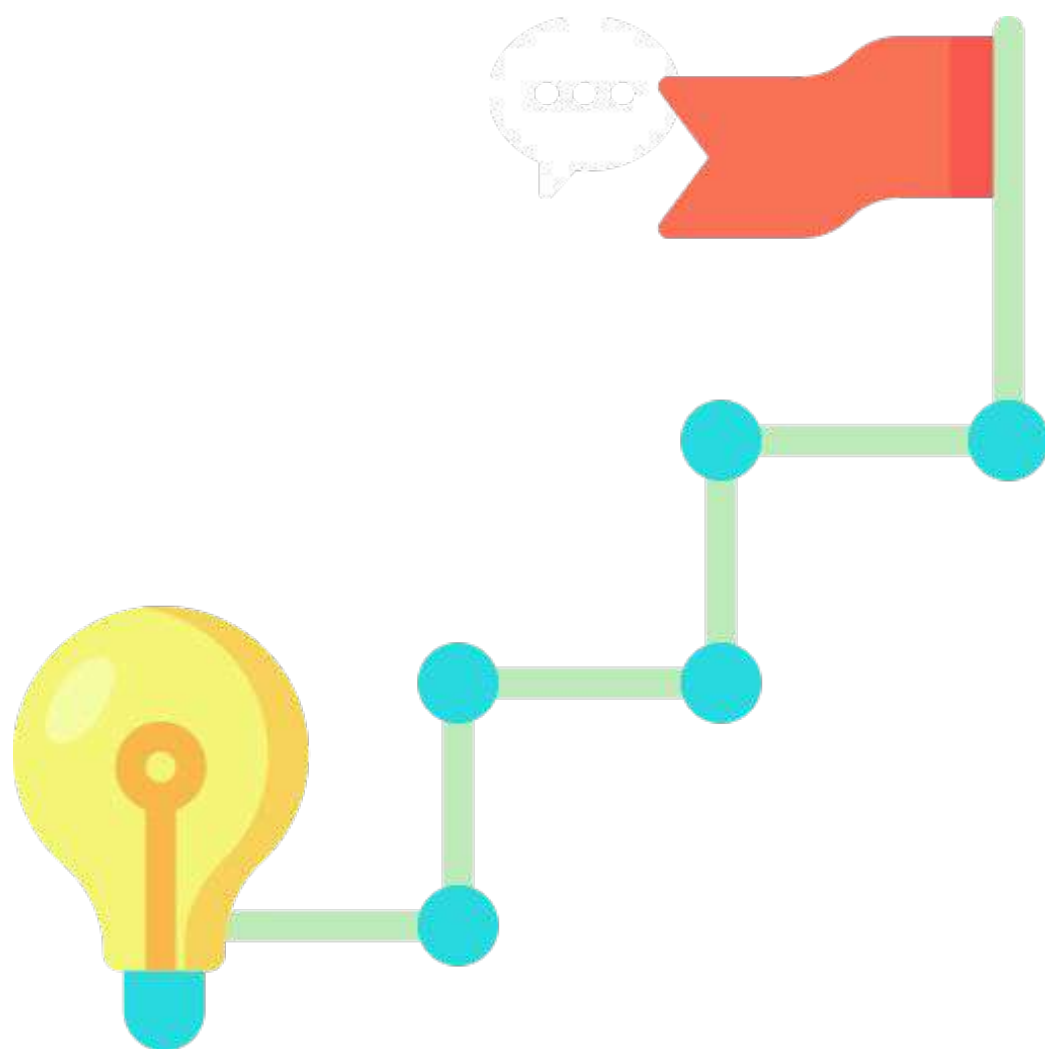
*Pravkar ste pridobili novo znanje.*

Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Aktivno poslušanje - akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

**Ime:**

\_\_\_\_\_

**Datum:**

\_\_\_\_\_

Kaj sem se naučil

Kje uporabljam novo  
pridobljeno znanje

Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj  
in kdaj)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Co-funded by  
the European Union



# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!





# Čestitamo!

Pravkar ste končali

**Modul št. 12 o medkulturnih kompetencah in raznolikosti**

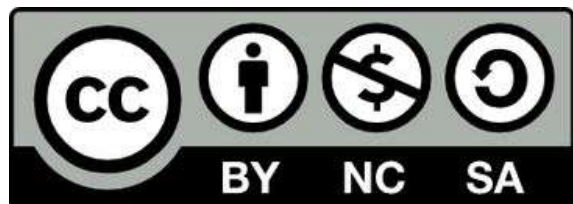
**WELL  
DONE**

**Lahko ste ponosni nase!**

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**Modul št. 13 o kritičnem mišljenju in metodologijah reševanja problemov**



**Co-funded by  
the European Union**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

Delo je licencirano z licenco [CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

---



# Modul. 13

## Kritično mišljenje in metodologije reševanja problemov

Avtor: Jordan Nikolov - PM - Balkan Bridge

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



BALKAN BRIDGE



Co-funded by  
the European Union



# Indeks

1. Kritično razmišljanje in metodologije reševanja problemov.
2. Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko
3. Prepoznavanje bližnjic in napak pri sprejemanju odločitev, ki povzročajo slabe odločitve.
4. Orodja za odločanje: Analiza SWOT
5. Orodja za odločanje: Descartesov trg
6. Orodja za reševanje problemov: Šest miselnih klobukov
7. Orodja za reševanje problemov: Analiza PESTLE
8. Ključne tehnike kritičnega mišljenja
9. Metode za analizo vzročnosti med odločitvami in posledicami





# Kritično razmišljanje in metodologije reševanja problemov

**Kritično mišljenje** je kognitivni proces, ki vključuje analizo in vrednotenje informacij, idej in argumentov za sprejemanje informiranih odločitev in reševanje problemov. Vključuje preizpraševanje predpostavk, upoštevanje različnih vidikov ter uporabo dokazov in logičnega sklepanja za oblikovanje zaključkov.



# Kritično razmišljanje in metodologije reševanja problemov

**Po drugi strani pa je reševanje problemov** proces iskanja rešitev za probleme ali izzive. Vključuje identifikacijo in opredelitev problema, zbiranje informacij, oblikovanje možnih rešitev, vrednotenje teh rešitev ter izbiro in izvajanje najučinkovitejše rešitve.



# Kritično razmišljanje in metodologije reševanja problemov

Metodologije in tehnike, ki se uporabljajo pri **kritičnem razmišljanju in reševanju problemov**, so različne in se lahko razlikujejo glede na poseben kontekst in obravnavani problem. Na splošno pa vključujejo postopke in tehnike za *zbiranje in analiziranje informacij, ocenjevanje dokazov, oblikovanje in ocenjevanje možnih rešitev ter sprejemanje informiranih odločitev*. Te metodologije se lahko uporabljajo v številnih okoliščinah, vključno s poslovanjem, izobraževanjem, zdravstvom in osebnim odločanjem.



# Kaj ste se naučili na kratko

Kritično  
razmišljanje in  
reševanje  
problemov sta  
praktični veščini.

Pomagajo pri  
zbiranju pomembnih  
podatkov in  
zagotavljanju  
učinkovitih  
rešitve

Te metodologije  
se uporabljajo v  
različnih  
okoliščinah.



# Preverite svoje znanje

**Kaj velja za  
krično mišljenje  
in reševanje  
problemov?**

Resnica ali laž.

So pretežno teoretične narave.

Združujejo zbiranje podatkov in nadaljnje oblikovanje modelov za njihovo uporabo.

Uporabljajo se izključno v finančnih upravljanje



# Pravilni odgovori

**Veljavno** ali **neveljavno** za kritično razmišljanje in reševanje problemov

**So pretežno teoretične narave.**

**Neveljavno!** Kritično mišljenje in reševanje problemov sta sestavljena iz tehnik in znanje za zbiranje in analiziranje informacij o praktična raven

**Združujejo zbiranje podatkov in nadaljnje ustvarjanje modeli za njegovo uporabo.**

**Velja!** Kritično mišljenje omogoča razvijanje sposobnosti reševanja problemov. metodologije.

**Uporabljajo se izključno pri finančnem upravljanju.**

Metodologije **Invalid!** je mogoče uporabiti v številnih okoliščinah, vključno s poslovanjem, izobraževanjem, zdravstvom in osebnim odločanjem.



# Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko

## **Prednosti individualnega odločanja:**

- Učinkovitost: Odločitve je mogoče sprejeti hitreje, če je vključen le en odločevalec.
- Jasnost odgovornosti: Posameznik, ki sprejema odločitev, je izključno odgovoren za izid, kar lahko zagotovi jasen občutek odgovornosti.
- Avtonomija: Samostojno odločanje lahko zagotovi občutek neodvisnosti in nadzora nad procesom odločanja.



# Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko

## Pasti individualnega odločanja:

- Omejene perspektive: Posamezni odločevalec ima lahko omejene perspektive in lahko spregleda pomembne informacije ali alternativne poglede.
- Predsodki: Na posameznika lahko vplivajo kognitivne pristranskosti, kot je na primer potrditvena pristranskost, ki lahko privede do napačnega odločanja.
- Pomanjkanje podpore: Posameznik morda nima podpore ali prispevka drugih, kar lahko povzroči, da so njegove odločitve manj utemeljene ali učinkovite.





# Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko

## **Prednosti skupinskega odločanja:**

- Različne perspektive: Skupinsko odločanje lahko zagotovi širši razpon pogledov in idej, kar lahko privede do bolj ustvarjalnih in učinkovitih rešitev.
- Sodelovanje: Skupinsko odločanje lahko spodbuja sodelovanje in kooperacijo, kar lahko izboljša moralo in gradi zaupanje med člani ekipe.
- Skupna odgovornost: Skupinsko odločanje lahko pomaga porazdeliti odgovornost za odločitev in njen rezultat, kar lahko ustvari občutek skupnega lastništva in odgovornosti.



# Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko

## Pasti skupinskega odločanja:

- Skupinsko razmišljanje: V nekaterih primerih lahko skupinsko odločanje privede do skupinskega razmišljanja, ko se člani skupine prilagodijo prevladujočemu mnenju in ne upoštevajo alternativnih stališč.
- Konflikt: To lahko upočasni proces odločanja ali privede do neučinkovitih rezultatov.
- Paraliza odločanja: Odločanje v timu lahko včasih povzroči pomanjkanje jasnih usmeritev ali soglasja, kar lahko privede do paralize odločitev in zamud.



# Kaj ste se naučili na kratko

Odločanje je lahko učinkovito individualno in skupinsko.

Sprejemanje odločitev zahteva prožno razmišljanje

Sprejemanje odločitev lahko krepi posameznikovo avtonomijo, lahko pa tudi sproži konflikt



# Preverite svoje znanje

Katera od naslednjih stvari je lahko **past** in katera **prednost** pri skupinskem odločanju?

Odločitve, ki temeljijo na predsodkih

Različne perspektive

Konflikt med strankami

Občutek samostojnosti pri samostojnem sprejemanju odločitev



# Past ali korist?

## Pravilni odgovori

### Odločitve, ki temeljijo na predsodkih

**Past!** Na posameznika lahko vplivajo kognitivne pristranskosti, kot je potrđitvena pristranskost, kar lahko privede do napačnega odločanja.

### Različne perspektive

**Korist!** Skupinsko odločanje lahko zagotovi širši spekter pogledov in idej, kar lahko privede do bolj ustvarjalnih in učinkovitih rešitev.

### Konflikt med strankami

**Past!** Konflikti včasih upočasnijo proces odločanja ali privedejo do neučinkovitih rezultatov.

### Občutek samostojnosti pri samostojnem sprejemanju odločitev

**Korist!** Individualno odločanje lahko zagotovi občutek neodvisnosti in nadzora nad procesom odločanja.



## Prepoznavanje bližnjic in napak pri sprejemanju odločitev, ki povzročajo slabe odločitve.

- **Predsodek prevelikega zaupanja:** To je nagnjenost k precenjevanju natančnosti lastnih presoj in učinkovitosti svojih odločitev. Znaki prevelike samozavesti so, da ne upoštevamo alternativnih stališč, podcenjujemo tveganja ali negotovosti, povezane z odločitvijo, in se preveč zanašamo na intuicijo ali osebne izkušnje.
- **Potrditvena pristranskost:** To je nagnjenost k iskanju informacij, ki potrjujejo naša obstoječa prepričanja ali predpostavke, medtem ko informacije, ki jim nasprotujejo, ignoriramo ali zavračamo. Znaki potrditvene pristranskosti so, da ne iščemo različnih perspektiv ali alternativnih stališč, zavračamo dokaze, ki so v nasprotju z našimi prepričanji, in selektivno razlagamo informacije tako, da ustrezajo našim vnaprej sprejetim predstavam.



## Prepoznavanje bližnjic in napak pri sprejemanju odločitev, ki povzročajo slabe odločitve.

- **Predsodek pri sidranju:** To je nagnjenost k temu, da se pri sprejemanju odločitve preveč zanašamo na prvo informacijo, ki jo prejmemo, kar lahko izkrivlja naše nadaljnje presoje in odločitve. Znaki pristranskosti pri zasidranju so navezanost na eno informacijo ali podatkovno točko, neupoštevanje alternativnih informacij in podcenjevanje vloge naključja ali negotovosti pri odločanju.
- **Pristranskost pri pogledu v preteklost:** To je nagnjenost k prepričanju, da bi lahko predvideli izid odločitve po tem, ko je bila sprejeta, čeprav takrat nismo imeli dostopa do vseh informacij ali dejavnikov, povezanih z odločitvijo. Znaki pristranskosti za nazaj so precenjevanje natančnosti naših preteklih napovedi ali sodb ter neuspešno učenje iz preteklih napak ali napačnih presoj.



## Prepoznavanje bližnjic in napak pri sprejemanju odločitev, ki povzročajo slabe odločitve.

- **Skupinsko razmišljanje:** gre za težnjo, da na skupinsko odločanje vplivajo družbeni pritisk, konformizem in želja po soglasju, kar lahko privede do napačnih odločitev. Znaki skupinskega razmišljanja vključujejo pomanjkanje kritičnega vrednotenja alternativnih stališč ali možnosti, neuspešno iskanje drugačnih mnenj in težnjo po dajanju prednosti družbeni harmoniji pred učinkovitim sprejemanjem odločitev.





# Kaj ste se naučili na kratko

5 vrst  
pristranskosti, ki  
lahko negativno  
vplivajo na naše  
odločitve

Skupinsko  
razmišljanje je  
nagnjenost k temu,  
da na skupinsko  
odločanje vpliva  
družbeni pritisk.

Zaradi nekaterih  
pedsodkov ne  
moremo poiskati  
različnih perspektiv  
ali alternativnih  
stališč.





# Preverite svoje znanje

Kako lahko **razvrstite** naslednje primere glede na **5** predstavljenih **vrst pristranskosti**?

1. Vodja določi kratkoročno strategijo, ne da bi upošteval opozorila in pomisleke zaposlenih.

2. Novozaposleni delavec se hitro odloči in podcenjuje vlogo naključja ali negotovosti pri odločitvi.

3. Zaposleni se odloča na podlagi izkušenj in precenjuje natančnost svojih preteklih napovedi ali presoj.



# Preverite svoje znanje

Kako lahko **razvrstite** naslednje primere glede na **5** predstavljenih **vrst pristranskosti**?

4. Vsi zaposleni se dogovorijo o skupni rešitvi, ki temelji na skladnosti

5. Vodja okleva pri uvajanju nove strategije dela, ampak raje uporablja že delujočo potrjeno strategijo.



# Pravilni odgovori

1 - Predsodek prevelike samozavesti

2 - pristranskost sidranja

3 - Pristranskost pri pogledu nazaj

4 - Skupinsko razmišljanje

5 - Potrditvena pristranskost



# Orodja za odločanje: Analiza SWOT

**Analiza SWOT** vključuje opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti določene odločitve ali situacije. Tako lahko posamezniki ali skupine ocenijo pozitivne in negativne vidike odločitve ter opredelijo morebitna tveganja in priložnosti, ki lahko vplivajo na uspešnost odločitve. Z upoštevanjem notranjih in zunanjih dejavnikov lahko analiza SWOT pomaga odločevalcem pri celovitejšem razumevanju obravnavane odločitve in pri sprejemanju bolj preišljenih odločitev na podlagi celotnega nabora razpoložljivih informacij.



## Orodja za odločanje: Primer analize SWOT

<b>S</b> <b>STRENGTHS</b>	<b>W</b> <b>WEAKNESSES</b>	<b>O</b> <b>OPPORTUNITIES</b>	<b>T</b> <b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Things your company does well</li><li>• Qualities that separate you from your competitors</li><li>• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff</li><li>• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Things your company lacks</li><li>• Things your competitors do better than you</li><li>• Resource limitations</li><li>• Unclear unique selling proposition</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Underserved markets for specific products</li><li>• Few competitors in your area</li><li>• Emerging need for your products or services</li><li>• Press/media coverage of your company</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emerging competitors</li><li>• Changing regulatory environment</li><li>• Negative press/media coverage</li><li>• Changing customer attitudes toward your company</li></ul> <p data-bbox="1201 965 1464 995"> WordStream</p>





# Orodja za odločanje: Descartesov trg

**Descartesov kvadrat** je orodje za odločanje, ki vključuje tehtanje prednosti in slabosti odločitve v štirih ključnih razsežnostih: **strateški, operativni, finančni in etični**. Z upoštevanjem vsake od teh razsežnosti in tehtanjem relativne pomembnosti vsake od njih lahko posamezniki ali ekipe bolj podrobno razumejo morebitne koristi in slabosti odločitve ter lahko odločitev ocenijo bolj celovito in celostno.



# Kaj ste se naučili na kratko

## **Analiza SWOT**

vključuje opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti določene odločitve ali situacije.

## **Descartesov kvadrat**

je orodje za odločanje, ki upošteva štiri ključne razsežnosti: **strateško, operativno, finančno in etično.**

Analiza SWOT in Descartesov kvadrat sta uporabna **tako za skupinsko kot individualno odločanje.**







# Preverite svoje znanje

Analiza SWOT  
in Descartesov  
trg sta..

resnična ali  
napačna?

..priljubljena orodja za odločanje, ki omogočajo tehtanje prednosti in slabosti

...koristno za pridobivanje natančnega razumevanja morebitnih koristi in slabosti odločitve.

..se ne uporablja za seje skupinskega odločanja



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

**..priljubljena orodja za odločanje, ki omogočajo tehtanje prednosti in slabosti**

**Da, pravilno!** Posameznikom ali ekipam omogočajo, da ocenijo tako pozitivne kot negativni vidiki odločitve.

**..koristno za pridobivanje podrobnejšega razumevanja potenciala prednosti in slabosti odločitve**

**Da, pravilno!** To so orodja, ki pomagajo oceniti odločitev na bolj celovito in celostno.

**..se ne uporablja za seje skupinskega odločanja**

**Ni pravilno!** Enako se uporabljajo za individualno in skupinsko odločanje. izdelava spletne strani





# Orodja za reševanje problemov: Šest miselnih klobukov

**Šest miselnih klobukov** je okvir za reševanje problemov, ki ga je razvil Edward de Bono. Tehnika vključuje dodelitev različnih "miselnih klobukov" članom skupine, da bi jih spodbudili k pristopu k problemu z različnih vidikov. Vsak klobuk predstavlja drugačen način razmišljanja:



# Orodja za reševanje problemov: Šest miselnih klobukov

- 1. Beli klobuk:** Ta klobuk predstavlja stvarno, objektivno razmišljanje. Vključuje zbiranje in analiziranje informacij in podatkov.
- 2. Rdeči klobuk:** Ta klobuk predstavlja čustveno, subjektivno razmišljanje. Vključuje upoštevanje občutkov in intuicije.
- 3. Črni klobuk:** Ta klobuk predstavlja kritično, negativno mišljenje. Vključuje prepoznavanje morebitnih težav in tveganj.



# Orodja za reševanje problemov: Šest miselnih klobukov

- 4. Rumeni klobuk:** Ta klobuk predstavlja pozitivno, optimistično razmišljanje. Vključuje prepoznavanje potencialnih koristi in priložnosti.
- 5. Zeleni klobuk:** Ta klobuk predstavlja ustvarjalno in domišljijско razmišljanje. Vključuje ustvarjanje novih idej in rešitev.
- 6. Modri klobuk:** Ta klobuk predstavlja strateško in celostno razmišljanje. Vključuje urejanje in povzemanje informacij ter upoštevanje splošnih ciljev in namenov postopka reševanja težav.



# Orodja za reševanje problemov: Analiza PESTLE

## **PESTLE pomeni:**

Politično: dejavniki, povezani z vladnimi politikami, predpisi in politično stabilnostjo.

Gospodarsko: dejavniki, povezani z gospodarskim okoljem, kot so inflacija, obrestne mere in gospodarska rast.

Družbeno-kulturno: vloge, ki so povezane z družbenim in kulturnim okoljem, kot so demografija, trendi življenjskega sloga in vedenje potrošnikov.



# Orodja za reševanje problemov: Analiza PESTLE

Tehnološko: vključujejo se tudi dejavniki, povezani s tehnologijo, kot so inovacije, napredek in razpoložljivost tehnologije.

Pravno: dejavniki, povezani z zakoni in predpisi, ki vplivajo na poslovanje, kot so zakoni o zaposlovanju, okoljski predpisi in zakoni o varstvu potrošnikov.

Okolje: dejavniki, povezani s fizičnim okoljem, kot so podnebne spremembe, naravne nesreče in pomanjkanje virov.



# Kaj ste se naučili na kratko

## Šest miselnih klobukov

je okvir za reševanje problemov, ki dodeljuje različne načine razmišljanja in spodbuja pristop z različnih vidikov.

Kratice PESTLE pomeni:

Politično;  
Gospodarsko;  
Družbeno-kulturno;  
Tehnološko;  
Pravno in  
Okolje

Analiza PESTLE in šest miselnih klobukov sta učinkoviti orodji za reševanje problemov.







# Preverite svoje znanje

Katero vrsto perspektive predstavlja **modri klobuk v** okviru "**šestih miselnih klobukov**"?

- A. Pozitivno razmišljanje
- B. Negativno razmišljanje
- C. Ustvarjalno razmišljanje

Kaj pomeni črka "**L**" v kratici **PESTLE**?

- A. Jezikovni
- B. Pravni naslov
- C. Poslušanje



# Pravilni odgovori

Katero vrsto perspektive predstavlja **modri klobuk v** okviru "**šestih miselnih klobukov**"?

**Pravilni odgovor**  
C. Ustvarjalno razmišljanje

Zeleni klobuk predstavlja ustvarjalno in domiselno razmišljanje. Na spletni strani vključuje ustvarjanje novih idej in rešitve.

Kaj pomeni črka "**L**" v kratici **PESTLE**?

**Pravilni odgovor**  
A. Pravna stran

Pravni dejavniki, povezani z zakoni in predpisi, ki vplivajo na poslovanje, kot so zakoni o zaposlovanju, okoljski predpisi in zakoni o varstvu potrošnikov.



# Ključne tehnike kritičnega mišljenja

- 1. Odprtost:** Odprtost pomeni dovzetnost za nove ideje in poglede ter izogibanje predsodkom in pristranskosti. To posameznikom omogoča, da upoštevajo različne možnosti in opcije, namesto da bi bili omejeni z lastnimi pogledi ali predpostavkami.
- 2. Spoštovanje dokazov in utemeljevanja:** Kritično mišljenje pomeni, da odločitve in sodbe temeljijo na dokazih in logičnem sklepanju, ne pa na čustvih ali osebnih predsodkih. To od posameznikov zahteva objektivno presojo informacij ter upoštevanje različnih stališč in virov.



# Ključne tehnike kritičnega mišljenja

- 3. Kognitivna prožnost:** Kognitivna fleksibilnost pomeni sposobnost preklapljanja med različnimi načini razmišljanja in upoštevanja več vidikov na določeno vprašanje. To posameznikom omogoča, da na probleme gledajo z različnih zornih kotov in preučujejo različne možne rešitve.
- 4. "Tretji položaj":** To se nanaša na sposobnost, da se umaknemo iz situacije in jo opazujemo z nevtralne perspektive, kot da bi jo opazovali s perspektive tretje osebe. To lahko posameznikom pomaga, da se ločijo od lastnih predsodkov in čustev ter sprejemajo bolj objektivne in informirane odločitve.



# Ključne tehnike kritičnega mišljenja

- 5. Jasnost in natančnost:** Kritično mišljenje vključuje jasnost in natančnost pri komuniciranju in odločanju. To od posameznikov zahteva, da so v svojem jeziku natančni in se izogibajo nejasnim ali dvoumnim izjavam, ki lahko povzročijo zmedo in nesporazume. Jasna in natančna komunikacija omogoča učinkovitejše sodelovanje in reševanje problemov.



# Kaj ste se naučili na kratko

**Odprtost** pomeni dovzetnost za nove ideje in poglede ter izogibanje predsodkom ali pristranskosti.

**"Tretji pogled"** lahko posameznikom pomaga, da se ločijo od predsodkov in čustev ter sprejemajo objektivnejše in bolj utemeljene odločitve.

**Kognitivna fleksibilnost** omogoča upoštevanje več vidikov na določeno vprašanje in omogoča, da posamezniki na probleme gledajo z različnih vidikov z različnimi možnimi rešitvami.



# Preverite svoje znanje

Resnično  
ali  
lažno?

Odprtost posameznikom omogoča, da upoštevajo različne možnosti in opcije, namesto da bi bili omejeni z lastnimi pogledi ali predpostavkami.

Perspektiva "tretjega stališča" se nanaša na sposobnost, da se umaknemo od situacije in jo obravnavamo z nevtralne perspektive.

Kognitivna fleksibilnost pomeni sposobnost preklapljanja med različnimi načini razmišljanja.





# Pravilni odgovori

Odprtost posameznikom omogoča, da upoštevajo različne možnosti in opcije, namesto da bi bili omejeni z lastnimi pogledi ali predpostavkami.

Res je!

Kognitivna fleksibilnost pomeni sposobnost preklapljanja med različnimi načini razmišljanja.

Res je!

Perspektiva "tretjega stališča" se nanaša na sposobnost, da se umaknemo od situacije in jo obravnavamo z nevtralne perspektive.

Res je!





## Metode za analizo vzročnosti med odločitvami in posledicami

- **Analiza temeljnih vzrokov:** Pri tej metodi je treba raziskati osnovne vzroke težave ali problema, da bi ugotovili temeljni vzrok. Z razumevanjem osnovnega vzroka lahko organizacije izvedejo spremembe, s katerimi preprečijo, da bi se težava v prihodnosti ponovila.



## Metode za analizo vzročnosti med odločitvami in posledicami

- **Analiza odločanja:** Analiza odločitev vključuje razdelitev odločitve na sestavne dele in analizo možnih izidov vsake odločitve. Z razumevanjem možnih izidov odločitve lahko organizacije sprejemajo bolj utemeljene odločitve in se izognejo ponavljanju preteklih napak.



## Metode za analizo vzročnosti med odločitvami in posledicami

- **Načrtovanje scenarijev:** Načrtovanje scenarijev vključuje oblikovanje vrste scenarijev, ki predstavljajo možne izide na podlagi različnih odločitev. Z upoštevanjem različnih scenarijev lahko organizacije opredelijo morebitna tveganja in sprejmejo odločitve, za katere je manj verjetno, da bodo imele negativne posledice.



# Kaj ste se naučili na kratko

Analiza temeljnih vzrokov omogoča organizacijam, da uvedejo spremembe, ki preprečujejo, da bi se težave ponavljale v prihodnosti.

Analiza odločitev vključuje razčlenitev odločitve na sestavne dele in analizo možnih rezultatov.

Načrtovanje scenarijev vključuje oblikovanje vrste scenarijev, ki predstavljajo možne izide na podlagi različnih odločitev.





# Preverite svoje znanje

Resnično  
ali  
lažno?

Analiza temeljnih vzrokov je metoda, s katero se raziskujejo vzroki za težavo ali vprašanje, da bi se ugotovil temeljni vzrok.

Analiza odločanja omogoča razumevanje možnih izidov odločitve.

Cilj načrtovanja scenarijev je oblikovanje najbolj pozitivnega scenarija, ki mu je treba slediti.



# Pravilni odgovori

Analiza temeljnih vzrokov je metoda, s katero se raziskujejo vzroki za težavo ali vprašanje, da bi se ugotovil temeljni vzrok.

Res je!

Analiza odločanja omogoča razumevanje možnih izidov odločitve.

Res je!

Cilj načrtovanja scenarijev je oblikovanje najbolj pozitivnega scenarija, ki mu je treba slediti.

Napačno!

Načrtovanje scenarijev ustvarja širok nabor scenarijev, ki predstavljajo možne izide, **tako pozitivne kot negativne.**





# Naslednji korak

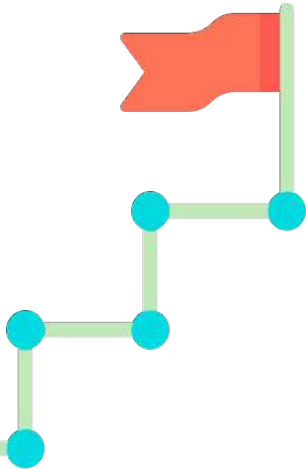
Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.

Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kateri bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Metodologije kritičnega mišljenja in reševanja problemov

## - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kaj sem se naučil

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Kje uporabljam novo pridobljeno znanje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



## Metodologije kritičnega mišljenja in reševanja problemov - Spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Tu sem uporabil novo  
pridobljeno znanje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To sem naredil

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To je rezultat in kaj sem se  
naučil iz te izkušnje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Čestitamo!

Pravkar ste končali **modul št. 13** o tem, kako izboljšati kritično mišljenje in razviti metodologije reševanja problemov.

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**Modul št. 14** o tem,  
**kako zagotoviti usposabljanje, mentorstvo in coaching**



Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco CC BY-NC-SA 4.0.



# Modul. 13

## Kritično mišljenje in metodologije reševanja problemov

Avtor: Jordan Nikolov - PM - Balkan Bridge

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Indeks

1. Kritično razmišljanje in metodologije reševanja problemov.
2. Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko
3. Prepoznavanje bližnjic in napak pri sprejemanju odločitev, ki povzročajo slabe odločitve.
4. Orodja za odločanje: Analiza SWOT
5. Orodja za odločanje: Descartesov trg
6. Orodja za reševanje problemov: Šest miselnih klobukov
7. Orodja za reševanje problemov: Analiza PESTLE
8. Ključne tehnike kritičnega mišljenja
9. Metode za analizo vzročnosti med odločitvami in posledicami



# Kritično razmišljanje in metodologije reševanja problemov

**Kritično mišljenje** je kognitivni proces, ki vključuje analizo in vrednotenje informacij, idej in argumentov za sprejemanje informiranih odločitev in reševanje problemov. Vključuje preizpraševanje predpostavk, upoštevanje različnih vidikov ter uporabo dokazov in logičnega sklepanja za oblikovanje zaključkov.



# Kritično razmišljanje in metodologije reševanja problemov

**Po drugi strani pa je reševanje problemov** proces iskanja rešitev za probleme ali izzive. Vključuje identifikacijo in opredelitev problema, zbiranje informacij, oblikovanje možnih rešitev, vrednotenje teh rešitev ter izbiro in izvajanje najučinkovitejše rešitve.





# Kritično razmišljanje in metodologije reševanja problemov

Metodologije in tehnike, ki se uporabljajo pri **kritičnem razmišljanju in reševanju problemov**, so različne in se lahko razlikujejo glede na poseben kontekst in obravnavani problem. Na splošno pa vključujejo postopke in tehnike za *zbiranje in analiziranje informacij, ocenjevanje dokazov, oblikovanje in ocenjevanje možnih rešitev ter sprejemanje informiranih odločitev*. Te metodologije se lahko uporabljajo v številnih okoliščinah, vključno s poslovanjem, izobraževanjem, zdravstvom in osebnim odločanjem.



# Kaj ste se naučili na kratko

Kritično  
razmišljanje in  
reševanje  
problemov sta  
praktični veščini.

Pomagajo pri  
zbiranju pomembnih  
podatkov in  
zagotavljanju  
učinkovitih  
rešitve

Te metodologije  
se uporabljajo v  
različnih  
okoliščinah.



# Preverite svoje znanje

**Kaj velja za  
krično mišljenje  
in reševanje  
problemov?**

Resnica ali laž.

So pretežno teoretične narave.

Združujejo zbiranje podatkov in nadaljnje oblikovanje modelov za njihovo uporabo.

Uporabljajo se izključno v finančnih upravljanje



# Pravilni odgovori

**Veljavno** ali **neveljavno** za kritično razmišljanje in reševanje problemov

**So pretežno teoretične narave.**

**Neveljavno!** Kritično mišljenje in reševanje problemov sta sestavljena iz tehnik in znanje za zbiranje in analiziranje informacij o praktična raven

**Združujejo zbiranje podatkov in nadaljnje ustvarjanje modeli za njegovo uporabo.**

**Velja!** Kritično mišljenje omogoča razvijanje sposobnosti reševanja problemov. metodologije.

**Uporabljajo se izključno pri finančnem upravljanju.**

Metodologije **Invalid!** je mogoče uporabiti v številnih okoliščinah, vključno s poslovanjem, izobraževanjem, zdravstvom in osebnim odločanjem.



# Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko

## **Prednosti individualnega odločanja:**

- Učinkovitost: Odločitve je mogoče sprejeti hitreje, če je vključen le en odločevalec.
- Jasnost odgovornosti: Posameznik, ki sprejema odločitev, je izključno odgovoren za izid, kar lahko zagotovi jasen občutek odgovornosti.
- Avtonomija: Samostojno odločanje lahko zagotovi občutek neodvisnosti in nadzora nad procesom odločanja.



# Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko

## Pasti individualnega odločanja:

- Omejene perspektive: Posamezni odločevalec ima lahko omejene perspektive in lahko spregleda pomembne informacije ali alternativne poglede.
- Predsodki: Na posameznika lahko vplivajo kognitivne pristranskosti, kot je na primer potrditvena pristranskost, ki lahko privede do napačnega odločanja.
- Pomanjkanje podpore: Posameznik morda nima podpore ali prispevka drugih, kar lahko povzroči, da so njegove odločitve manj utemeljene ali učinkovite.



# Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko

## **Prednosti skupinskega odločanja:**

- Različne perspektive: Skupinsko odločanje lahko zagotovi širši razpon pogledov in idej, kar lahko privede do bolj ustvarjalnih in učinkovitih rešitev.
- Sodelovanje: Skupinsko odločanje lahko spodbuja sodelovanje in kooperacijo, kar lahko izboljša moralo in gradi zaupanje med člani ekipe.
- Skupna odgovornost: Skupinsko odločanje lahko pomaga porazdeliti odgovornost za odločitev in njen rezultat, kar lahko ustvari občutek skupnega lastništva in odgovornosti.



# Prednosti in pasti pri sprejemanju odločitev, individualno in skupinsko

## Pasti skupinskega odločanja:

- Skupinsko razmišljanje: V nekaterih primerih lahko skupinsko odločanje privede do skupinskega razmišljanja, ko se člani skupine prilagodijo prevladujočemu mnenju in ne upoštevajo alternativnih stališč.
- Konflikt: To lahko upočasni proces odločanja ali privede do neučinkovitih rezultatov.
- Paraliza odločanja: Odločanje v timu lahko včasih povzroči pomanjkanje jasnih usmeritev ali soglasja, kar lahko privede do paralize odločitev in zamud.





# Kaj ste se naučili na kratko

Odločanje je lahko učinkovito individualno in skupinsko.

Sprejemanje odločitev zahteva prožno razmišljanje

Sprejemanje odločitev lahko krepí posameznikovo avtonomijo, lahko pa tudi sproži konflikt



# Preverite svoje znanje

Katera od naslednjih stvari je lahko **past** in katera **prednost** pri skupinskem odločanju?

Odločitve, ki temeljijo na predsodkih

Različne perspektive

Konflikt med strankami

Občutek samostojnosti pri samostojnem sprejemanju odločitev



# Past ali korist?

## Pravilni odgovori

### Odločitve, ki temeljijo na predsodkih

**Past!** Na posameznika lahko vplivajo kognitivne pristranskosti, kot je potrđitvena pristranskost, kar lahko privede do napačnega odločanja.

### Različne perspektive

**Korist!** Skupinsko odločanje lahko zagotovi širši spekter pogledov in idej, kar lahko privede do bolj ustvarjalnih in učinkovitih rešitev.

### Konflikt med strankami

**Past!** Konflikti včasih upočasnijo proces odločanja ali privedejo do neučinkovitih rezultatov.

### Občutek samostojnosti pri samostojnem sprejemanju odločitev

**Korist!** Individualno odločanje lahko zagotovi občutek neodvisnosti in nadzora nad procesom odločanja.



## Prepoznavanje bližnjic in napak pri sprejemanju odločitev, ki povzročajo slabe odločitve.

- **Predsodek prevelikega zaupanja:** To je nagnjenost k precenjevanju natančnosti lastnih presoj in učinkovitosti svojih odločitev. Znaki prevelike samozavesti so, da ne upoštevamo alternativnih stališč, podcenjujemo tveganja ali negotovosti, povezane z odločitvijo, in se preveč zanašamo na intuicijo ali osebne izkušnje.
- **Potrditvena pristranskost:** To je nagnjenost k iskanju *informacij, ki potrjujejo naša obstoječa prepričanja* ali predpostavke, medtem ko informacije, ki jim nasprotujejo, ignoriramo ali zavračamo. Znaki potrditvene pristranskosti so, da ne iščemo različnih perspektiv ali alternativnih stališč, zavračamo dokaze, ki so v nasprotju z našimi prepričanji, in selektivno razlagamo informacije tako, da ustrezajo našim vnaprej sprejetim predstavam.



## Prepoznavanje bližnjic in napak pri sprejemanju odločitev, ki povzročajo slabe odločitve.

- **Predsodek pri sidranju:** To je nagnjenost k temu, da se pri sprejemanju odločitve preveč zanašamo na prvo informacijo, ki jo prejmemo, kar lahko izkrivlja naše nadaljnje presoje in odločitve. Znaki pristranskosti pri zasidranju so navezanost na eno informacijo ali podatkovno točko, neupoštevanje alternativnih informacij in podcenjevanje vloge naključja ali negotovosti pri odločanju.
- **Pristranskost pri pogledu v preteklost:** To je nagnjenost k prepričanju, da bi lahko predvideli izid odločitve po tem, ko je bila sprejeta, čeprav takrat nismo imeli dostopa do vseh informacij ali dejavnikov, povezanih z odločitvijo. Znaki pristranskosti za nazaj so precenjevanje natančnosti naših preteklih napovedi ali sodb ter neuspešno učenje iz preteklih napak ali napačnih presoj.



## Prepoznavanje bližnjic in napak pri sprejemanju odločitev, ki povzročajo slabe odločitve.

- **Skupinsko razmišljanje:** gre za težnjo, da na skupinsko odločanje vplivajo družbeni pritisk, konformizem in želja po soglasju, kar lahko privede do napačnih odločitev. Znaki skupinskega razmišljanja vključujejo pomanjkanje kritičnega vrednotenja alternativnih stališč ali možnosti, neuspešno iskanje drugačnih mnenj in težnjo po dajanju prednosti družbeni harmoniji pred učinkovitim sprejemanjem odločitev.



# Kaj ste se naučili na kratko

5 vrst  
pristranskosti, ki  
lahko negativno  
vplivajo na naše  
odločitve

Skupinsko  
razmišljanje je  
nagnjenost k temu,  
da na skupinsko  
odločanje vpliva  
družbeni pritisk.

Zaradi nekaterih  
pedsodkov ne  
moremo poiskati  
različnih perspektiv  
ali alternativnih  
stališč.





# Preverite svoje znanje

Kako lahko **razvrstite** naslednje primere glede na **5** predstavljenih **vrst pristranskosti**?

1. Vodja določi kratkoročno strategijo, ne da bi upošteval opozorila in pomisleke zaposlenih.

2. Novozaposleni delavec se hitro odloči in podcenjuje vlogo naključja ali negotovosti pri odločitvi.

3. Zaposleni se odloča na podlagi izkušenj in precenjuje natančnost svojih preteklih napovedi ali presoj.





# Preverite svoje znanje

Kako lahko **razvrstite** naslednje primere glede na **5** predstavljenih **vrst pristranskosti**?

4. Vsi zaposleni se dogovorijo o skupni rešitvi, ki temelji na skladnosti

5. Vodja okleva pri uvajanju nove strategije dela, ampak raje uporablja že delujočo potrjeno strategijo.





# Pravilni odgovori

1 - Predsodek prevelike samozavesti

2 - pristranskost sidranja

3 - Pristranskost pri pogledu nazaj

4 - Skupinsko razmišljanje

5 - Potrditvena pristranskost



# Orodja za odločanje: Analiza SWOT

**Analiza SWOT** vključuje opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti določene odločitve ali situacije. Tako lahko posamezniki ali skupine ocenijo pozitivne in negativne vidike odločitve ter opredelijo morebitna tveganja in priložnosti, ki lahko vplivajo na uspešnost odločitve. Z upoštevanjem notranjih in zunanjih dejavnikov lahko analiza SWOT pomaga odločevalcem pri celovitejšem razumevanju obravnavane odločitve in pri sprejemanju bolj preišljenih odločitev na podlagi celotnega nabora razpoložljivih informacij.



## Orodja za odločanje: Primer analize SWOT

<b>S</b> <b>STRENGTHS</b>	<b>W</b> <b>WEAKNESSES</b>	<b>O</b> <b>OPPORTUNITIES</b>	<b>T</b> <b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Things your company does well</li><li>• Qualities that separate you from your competitors</li><li>• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff</li><li>• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Things your company lacks</li><li>• Things your competitors do better than you</li><li>• Resource limitations</li><li>• Unclear unique selling proposition</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Underserved markets for specific products</li><li>• Few competitors in your area</li><li>• Emerging need for your products or services</li><li>• Press/media coverage of your company</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emerging competitors</li><li>• Changing regulatory environment</li><li>• Negative press/media coverage</li><li>• Changing customer attitudes toward your company</li></ul> <p data-bbox="1201 965 1464 995"> WordStream</p>





# Orodja za odločanje: Descartesov trg

**Descartesov kvadrat** je orodje za odločanje, ki vključuje tehtanje prednosti in slabosti odločitve v štirih ključnih razsežnostih: **strateški, operativni, finančni in etični**. Z upoštevanjem vsake od teh razsežnosti in tehtanjem relativne pomembnosti vsake od njih lahko posamezniki ali ekipe bolj podrobno razumejo morebitne koristi in slabosti odločitve ter lahko odločitev ocenijo bolj celovito in celostno.





# Kaj ste se naučili na kratko

## **Analiza SWOT**

vključuje opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti določene odločitve ali situacije.

## **Descartesov kvadrat**

je orodje za odločanje, ki upošteva štiri ključne razsežnosti: **strateško, operativno, finančno in etično.**

Analiza SWOT in Descartesov kvadrat sta uporabna **tako za skupinsko kot individualno odločanje.**





# Preverite svoje znanje

Analiza SWOT  
in Descartesov  
trg sta..

resnična ali  
napačna?

..priljubljena orodja za odločanje, ki omogočajo tehtanje prednosti in slabosti

...koristno za pridobivanje natančnega razumevanja morebitnih koristi in slabosti odločitve.

..se ne uporablja za seje skupinskega odločanja



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

**..priljubljena orodja za odločanje, ki omogočajo tehtanje prednosti in slabosti**

**Da, pravilno!** Posameznikom ali ekipam omogočajo, da ocenijo tako pozitivne kot negativni vidiki odločitve.

**..koristno za pridobivanje podrobnejšega razumevanja potenciala prednosti in slabosti odločitve**

**Da, pravilno!** To so orodja, ki pomagajo oceniti odločitev na bolj celovito in celostno.

**..se ne uporablja za seje skupinskega odločanja**

**Ni pravilno!** Enako se uporabljajo za individualno in skupinsko odločanje. izdelava spletne strani





# Orodja za reševanje problemov: Šest miselnih klobukov

**Šest miselnih klobukov** je okvir za reševanje problemov, ki ga je razvil Edward de Bono. Tehnika vključuje dodelitev različnih "miselnih klobukov" članom skupine, da bi jih spodbudili k pristopu k problemu z različnih vidikov. Vsak klobuk predstavlja drugačen način razmišljanja:



# Orodja za reševanje problemov: Šest miselnih klobukov

- 1. Beli klobuk:** Ta klobuk predstavlja stvarno, objektivno razmišljanje. Vključuje zbiranje in analiziranje informacij in podatkov.
- 2. Rdeči klobuk:** Ta klobuk predstavlja čustveno, subjektivno razmišljanje. Vključuje upoštevanje občutkov in intuicije.
- 3. Črni klobuk:** Ta klobuk predstavlja kritično, negativno mišljenje. Vključuje prepoznavanje morebitnih težav in tveganj.



# Orodja za reševanje problemov: Šest miselnih klobukov

- 4. Rumeni klobuk:** Ta klobuk predstavlja pozitivno, optimistično razmišljanje. Vključuje prepoznavanje potencialnih koristi in priložnosti.
- 5. Zeleni klobuk:** Ta klobuk predstavlja ustvarjalno in domišljijско razmišljanje. Vključuje ustvarjanje novih idej in rešitev.
- 6. Modri klobuk:** Ta klobuk predstavlja strateško in celostno razmišljanje. Vključuje urejanje in povzemanje informacij ter upoštevanje splošnih ciljev in namenov postopka reševanja težav.



# Orodja za reševanje problemov: Analiza PESTLE

## **PESTLE pomeni:**

Politično: dejavniki, povezani z vladnimi politikami, predpisi in politično stabilnostjo.

Gospodarsko: dejavniki, povezani z gospodarskim okoljem, kot so inflacija, obrestne mere in gospodarska rast.

Družbeno-kulturno: vloge, ki so povezane z družbenim in kulturnim okoljem, kot so demografija, trendi življenjskega sloga in vedenje potrošnikov.



# Orodja za reševanje problemov: Analiza PESTLE

Tehnološko: vključujejo se tudi dejavniki, povezani s tehnologijo, kot so inovacije, napredek in razpoložljivost tehnologije.

Pravno: dejavniki, povezani z zakoni in predpisi, ki vplivajo na poslovanje, kot so zakoni o zaposlovanju, okoljski predpisi in zakoni o varstvu potrošnikov.

Okolje: dejavniki, povezani s fizičnim okoljem, kot so podnebne spremembe, naravne nesreče in pomanjkanje virov.



# Kaj ste se naučili na kratko

## Šest miselnih klobukov

je okvir za reševanje problemov, ki dodeljuje različne načine razmišljanja in spodbuja pristop z različnih vidikov.

Kratice PESTLE pomeni:

Politično;  
Gospodarsko;  
Družbeno-kulturno;  
Tehnološko;  
Pravno in  
Okolje

Analiza PESTLE in šest miselnih klobukov sta učinkoviti orodji za reševanje problemov.



# Preverite svoje znanje

Katero vrsto perspektive predstavlja **modri klobuk** v okviru "**šestih miselnih klobukov**"?

- A. Pozitivno razmišljanje
- B. Negativno razmišljanje
- C. Ustvarjalno razmišljanje

Kaj pomeni črka "**L**" v kratici **PESTLE**?

- A. Jezikovni
- B. Pravni naslov
- C. Poslušanje



# Pravilni odgovori

Katero vrsto perspektive predstavlja **modri klobuk v** okviru "**šestih miselnih klobukov**"?

**Pravilni odgovor**  
**C. Ustvarjalno razmišljanje**

Zeleni klobuk predstavlja ustvarjalno in domiselno razmišljanje. Na spletni strani vključuje ustvarjanje novih idej in rešitve.

Kaj pomeni črka "**L**" v kratici **PESTLE**?

**Pravilni odgovor**  
**A. Pravna stran**

Pravni dejavniki, povezani z zakoni in predpisi, ki vplivajo na poslovanje, kot so zakoni o zaposlovanju, okoljski predpisi in zakoni o varstvu potrošnikov.







# Ključne tehnike kritičnega mišljenja

- 1. Odprtost:** Odprtost pomeni dovzetnost za nove ideje in poglede ter izogibanje predsodkom in pristranskosti. To posameznikom omogoča, da upoštevajo različne možnosti in opcije, namesto da bi bili omejeni z lastnimi pogledi ali predpostavkami.
- 2. Spoštovanje dokazov in utemeljevanja:** Kritično mišljenje pomeni, da odločitve in sodbe temeljijo na dokazih in logičnem sklepanju, ne pa na čustvih ali osebnih predsodkih. To od posameznikov zahteva objektivno presojo informacij ter upoštevanje različnih stališč in virov.



# Ključne tehnike kritičnega mišljenja

- 3. Kognitivna prožnost:** Kognitivna fleksibilnost pomeni sposobnost preklapljanja med različnimi načini razmišljanja in upoštevanja več vidikov na določeno vprašanje. To posameznikom omogoča, da na probleme gledajo z različnih zornih kotov in preučujejo različne možne rešitve.
- 4. "Tretji položaj":** To se nanaša na sposobnost, da se umaknemo iz situacije in jo opazujemo z nevtralne perspektive, kot da bi jo opazovali s perspektive tretje osebe. To lahko posameznikom pomaga, da se ločijo od lastnih predsodkov in čustev ter sprejemajo bolj objektivne in informirane odločitve.



# Ključne tehnike kritičnega mišljenja

- 5. Jasnost in natančnost:** Kritično mišljenje vključuje jasnost in natančnost pri komuniciranju in odločanju. To od posameznikov zahteva, da so v svojem jeziku natančni in se izogibajo nejasnim ali dvoumnim izjavam, ki lahko povzročijo zmedo in nesporazume. Jasna in natančna komunikacija omogoča učinkovitejše sodelovanje in reševanje problemov.



# Kaj ste se naučili na kratko

**Odprtost** pomeni dovzetnost za nove ideje in poglede ter izogibanje predsodkom ali pristranskosti.

**"Tretji pogled"** lahko posameznikom pomaga, da se ločijo od predsodkov in čustev ter sprejemajo objektivnejše in bolj utemeljene odločitve.

**Kognitivna fleksibilnost** omogoča upoštevanje več vidikov na določeno vprašanje in omogoča, da posamezniki na probleme gledajo z različnih vidikov z različnimi možnimi rešitvami.



# Preverite svoje znanje

Resnično  
ali  
lažno?

Odprtost posameznikom omogoča, da upoštevajo različne možnosti in opcije, namesto da bi bili omejeni z lastnimi pogledi ali predpostavkami.

Perspektiva "tretjega stališča" se nanaša na sposobnost, da se umaknemo od situacije in jo obravnavamo z nevtralne perspektive.

Kognitivna fleksibilnost pomeni sposobnost preklapljanja med različnimi načini razmišljanja.



# Pravilni odgovori

Odprtost posameznikom omogoča, da upoštevajo različne možnosti in opcije, namesto da bi bili omejeni z lastnimi pogledi ali predpostavkami.

Res je!

Kognitivna fleksibilnost pomeni sposobnost preklapljanja med različnimi načini razmišljanja.

Res je!

Perspektiva "tretjega stališča" se nanaša na sposobnost, da se umaknemo od situacije in jo obravnavamo z nevtralne perspektive.

Res je!



## Metode za analizo vzročnosti med odločitvami in posledicami

- **Analiza temeljnih vzrokov:** Pri tej metodi je treba raziskati osnovne vzroke težave ali problema, da bi ugotovili temeljni vzrok. Z razumevanjem osnovnega vzroka lahko organizacije izvedejo spremembe, s katerimi preprečijo, da bi se težava v prihodnosti ponovila.



## Metode za analizo vzročnosti med odločitvami in posledicami

- **Analiza odločanja:** Analiza odločitev vključuje razdelitev odločitve na sestavne dele in analizo možnih izidov vsake odločitve. Z razumevanjem možnih izidov odločitve lahko organizacije sprejemajo bolj utemeljene odločitve in se izognejo ponavljanju preteklih napak.





## Metode za analizo vzročnosti med odločitvami in posledicami

- **Načrtovanje scenarijev:** Načrtovanje scenarijev vključuje oblikovanje vrste scenarijev, ki predstavljajo možne izide na podlagi različnih odločitev. Z upoštevanjem različnih scenarijev lahko organizacije opredelijo morebitna tveganja in sprejmejo odločitve, za katere je manj verjetno, da bodo imele negativne posledice.



# Kaj ste se naučili na kratko

Analiza temeljnih vzrokov omogoča organizacijam, da uvedejo spremembe, ki preprečujejo, da bi se težave ponavljale v prihodnosti.

Analiza odločitev vključuje razčlenitev odločitve na sestavne dele in analizo možnih rezultatov.

Načrtovanje scenarijev vključuje oblikovanje vrste scenarijev, ki predstavljajo možne izide na podlagi različnih odločitev.





# Preverite svoje znanje

Resnično  
ali  
lažno?

Analiza temeljnih vzrokov je metoda, s katero se raziskujejo vzroki za težavo ali vprašanje, da bi se ugotovil temeljni vzrok.

Analiza odločanja omogoča razumevanje možnih izidov odločitve.

Cilj načrtovanja scenarijev je oblikovanje najbolj pozitivnega scenarija, ki mu je treba slediti.



# Pravilni odgovori

Analiza temeljnih vzrokov je metoda, s katero se raziskujejo vzroki za težavo ali vprašanje, da bi se ugotovil temeljni vzrok.

Res je!

Analiza odločanja omogoča razumevanje možnih izidov odločitve.

Res je!

Cilj načrtovanja scenarijev je oblikovanje najbolj pozitivnega scenarija, ki mu je treba slediti.

Napačno!

Načrtovanje scenarijev ustvarja širok nabor scenarijev, ki predstavljajo možne izide, **tako pozitivne kot negativne.**





# Naslednji korak

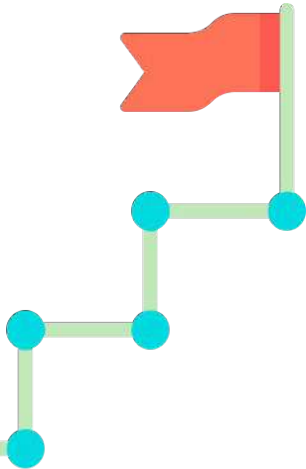
Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.

Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kateri bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Metodologije kritičnega mišljenja in reševanja problemov

## - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kaj sem se naučil	Kje uporabljam novo pridobljeno znanje	Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



## Metodologije kritičnega mišljenja in reševanja problemov - Spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Tu sem uporabil novo  
pridobljeno znanje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To sem naredil

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To je rezultat in kaj sem se  
naučil iz te izkušnje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Čestitamo!

Pravkar ste končali **modul št. 13** o tem, kako izboljšati kritično mišljenje in razviti metodologije reševanja problemov.

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

Naslednji zanimiv modul vas že čaka:

**Modul št. 14** o tem,  
**kako zagotoviti usposabljanje, mentorstvo in coaching**



Co-funded by  
the European Union

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco CC BY-NC-SA 4.0.



# Modul št. 14

## Kako zagotoviti usposabljanje, svetovanje in mentorstvo



**Co-funded by  
the European Union**

Avtor: Sylvie Schoch - IP-International GmbH - Ustvarjalno korporativno usposabljanje

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Indeks

1. Usposabljanje, svetovanje in mentorstvo: Pregled različnih metodologij.
2. Usposabljanje, mentorstvo ali poučevanje? Kaj je najbolje za vaše posebne potrebe? Kako izbrati metodologijo, ki najbolje izpolnjuje vaše zahteve.
3. Kaj je potrebno za odlično delo trenerja, inštruktorja ali mentorja.
4. Osnovne poklicne zahteve, ki jih mora izpolnjevati trener, inštruktor ali mentor, da lahko odlično opravlja svoje delo.
5. Kako pripraviti usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo.
6. Enostavni koraki za osnovno zasnovo usposabljanja.
7. Osnovna pravila pri usposabljanju, coachingu ali mentorstvu.
8. Kako oceniti usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo.



# Usposabljanje, coaching, mentorstvo

Usposabljanje, coaching in mentorstvo so pomembna orodja za **upravljanje sprememb** ter izvajanje in ocenjevanje novih **pristopov**, **strategij** ali **tehnologij**, da bi nenehno izboljševali konkurenčnost organizacije na eni strani ter kakovost in privlačnost delovnega mesta na drugi.

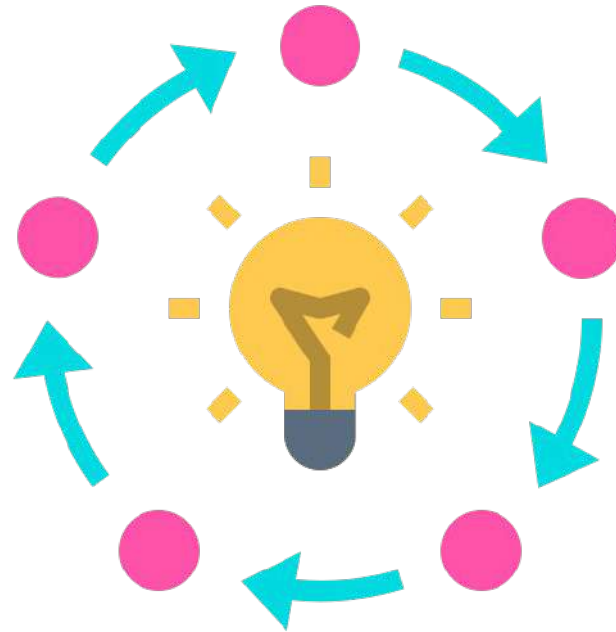
Usposabljanje, coaching in mentorstvo prav tako prispevajo h **kulturi podjetja** in pomagajo organizaciji, da postane **učeča se organizacija**.





# Usposabljanje, coaching, mentorstvo

Pregled različnih metodologij





# Usposabljanje

Ponudba v sklopu Usposabljanje obsega seminarje, tečaje usposabljanja in delavnice ter vključuje vse dejavnosti, pri katerih **se prenaša znanje**.

Velja:

- Načelo **prenosa znanja**
- Učna snov se **predava, poučuje ali preverja z** vajami ali igranjem vlog.
- Zagotovljeno vsebino so zagotovile **tretje osebe** in ne izvira iz lastnega znanja udeležencev ali učencev.
- Naučeno znanje in preverjeni, prakticirani vedenjski vzorci so na voljo le na **kognitivni ravni**.
- **Niso zasidrani v** naravi ali svetovnem nazoru učencev. Zaradi tega jih je v okviru aktiviranja virov težko doseči.





# Trenerstvo

Coaching **ne posreduje znanja** in ne daje navodil za spreminjanje vedenja.

Coaching:

- omogoča **nove poglede na** situacije, probleme in odločitve.
- Omogoča **samozavedanje** in vpogled
- Vedno se osredotoča na **individualni in osebni cilj** osebe, ki jo poučuje.
- **Spremembe v vedenju se zgodijo** zaradi vpogleda coachirane osebe, individualnega vpogleda in samostojne odločitve. Smernic za želeno ali neželjeno vedenje ni.
- **Vizualizacija** in **ciljno usmerjena aktivacija** virov, zavednih in nezavednih.
- Prezemanje **odgovornosti s** strani osebe, ki je deležna usposabljanja.
- Omejitev na **predhodno določen časovni okvir** (kratkoročno do največ srednjeročno)
- **odnos** ena na ena med coachem in coachem, ki temelji na vzajemnem zaupanju (kar se deli v sobi, ostane v sobi).
- na podlagi pristnega **zanimanja za** osebo coacha
- Zagotavlja se na srečanjih v **zaščitenem okolju** (coach in coachee se redno srečujeta v krajšem ali daljšem časovnem obdobju).







# Mentorstvo

Mentorstvo je mešana oblika zgornjih konceptov usposabljanja in coachinga, pri kateri izkušena oseba (mentor) podpira (še ali delno) neizkušeno osebo pri njenem osebnem in/ali poklicnem razvoju.

- Polstrukturirano **vodenje**
- **Motivacija** in **opolnomočenje** druge osebe, da prepozna svoje težave in cilje.
- Podpora procesom **samozavedanja**
- **Prenos znanja/delitev** znanja
- Zagotavljanje **empiričnega znanja** in osebnih izkušenj
- Po potrebi tudi zagotavljanje koristnih **kontaktov**.
- Aktivacija **obstojećih virov**
- Običajno **srednje- do dolgoročni** proces
- **Prostovoljno**
- **odnos** ena na ena med mentorjem in mentorirancem, ki temelji na vzajemnem zaupanju (kar se deli v sobi, ostane v sobi).
- na podlagi pristnega **zanimanja za** osebo varovanca
- Zagotavlja se s srečanji v **zaščitenem okolju** (mentor in mentoriranec se redno srečujeta v srednje dolgem do dolgem obdobju).





# Kaj ste se naučili na kratko

Usposabljanje pomeni, da je na voljo učitelj, ki posreduje informacije, znanje in spretnosti. Učenci dobijo posebne informacije o vsebini in vedenju. Vsebina je opredeljena vnaprej. Je bolj praktično kot teoretično.

Mentorstvo je mešana oblika zgornjih konceptov usposabljanja in coachinga, pri kateri izkušena oseba (mentor) podpira (še ali delno) neizkušeno osebo pri njenem osebnem in/ali poklicnem razvoju.

Coachee je oseba, ki prevzame odgovornost in sprejema odločitve. Trener zagotavlja nove poglede na situacije, probleme in odločitve: Omogoča večjo ozaveščenost in vpogled, vendar ne daje lekcij.





# Preverite svoje znanje

## Usposabljanje, svetovanje in mentorstvo

res ali ne?

Usposabljanje temelji na načelu prenosa znanja. Znanje prenaša učitelj.

Mentorstvo pomeni, da izkušena oseba podpira neizkušeno osebo pri njenem osebnem in/ali poklicnem razvoju.

Coaching se vedno osredotoča na individualni in osebni cilj učenca.





## Usposabljanje, svetovanje in mentorstvo

# Pravilni odgovori

Usposabljanje temelji na načelu prenosa znanja. Znanje prenaša učitelj.

**Da, pravilno!** Za razliko od coachinga, kjer je poudarek na spremembi perspektive, novih spoznanjih in večji ozaveščenosti, usposabljanje temelji na prenosu specifičnega znanja.

Mentorstvo pomeni, da izkušena oseba podpira neizkušeno osebo pri njenem osebnem in/ali poklicnem razvoju.

**Da, pravilno!** Mentorstvo je kombinirana oblika usposabljanja in coachinga, pri kateri izkušena oseba podpira neizkušeno osebo.

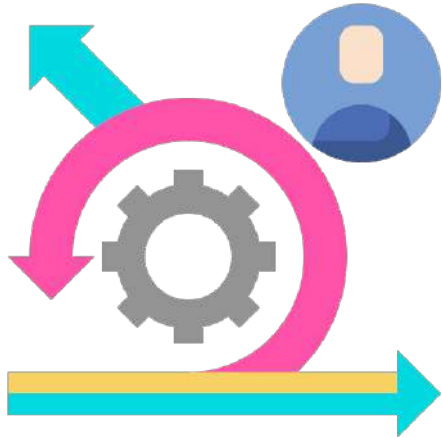
Coaching se vedno osredotoča na individualni in osebni cilj učenca.

**Da, pravilno!** V nasprotju z usposabljanjem, ki se osredotoča na določeno učno vsebino, se coaching osredotoča na individualni in osebni cilj coacha.





# Usposabljanje, mentorstvo ali poučevanje?



Kaj je najboljše za vaše posebne potrebe?

Kako izbrati metodologijo, ki najbolj ustreza vašim zahtevam.





# Usposabljanje

Usposabljanje, tj. prenos znanja, je primerno v naslednjih primerih:

- na splošno za povečanje **strokovne usposobljenosti** (posebni tehnični predmeti in področja, jeziki, računovodstvo, vodenje itd.)
- pri uvajanju **novih tehnologij** (IT, programske opreme itd.)
- Med prehodom na **nove proizvodne procese**
- vaditi **nove vedenjske vzorce** (prodaja, komunikacijske tehnike, medkulturne spretnosti itd.).





# Trenerstvo

Coaching poteka v naslednjih primerih:

- **Osebni položaj:** npr. kje se trenutno nahajam v svojem življenju? Katere cilje želim doseči?
- **Osebni ali poklicni razvoj:** Kaj želim doseči? Za kateri poklicni položaj si prizadevam? Ali se identificiram s svojim poklicem?
- **napetosti in konflikti** na zasebnem področju ali na delovnem mestu
- **spremembe in krizne situacije, npr.** napredovanje, selitev itd.
- **Izvajanje projektov sprememb, npr.** načrtovanje kariere.
- **konkretne situacije, npr.** razgovor za službo, govor/predstavitev itd.





# Mentorstvo

Mentorstvo se uporablja v naslednjih primerih:

- podpiranje **"novincev" na delovnem** mestu ali v službi z usmerjanjem, svetovanjem, informacijami in znanjem.
- Ohranjanje **naslednikov** ali mladih ljudi, ki so uspešni v podjetju.







# Kaj ste se naučili na kratko

Usposabljanje je primerno za povečanje strokovne usposobljenosti na določenih področjih in področjih ter za uvajanje novih vedenjskih vzorcev.

Mentorstvo pomaga vzdrževati "novince" na položaju ali delovnem mestu, saj zagotavlja usmerjanje, nasvete, informacije in znanje in/ali naslednike ali osebe mlajše starosti, ki so uspešni v poslu.

Coaching se uporablja za podporo posameznikom pri njihovem osebnem umeščanju in določanju, kaj želijo doseči na osebni in/ali poklicni ravni, pa tudi v težkih situacijah, kot so konflikti ali prehodi.





# Preverite svoje znanje

**Kako izbrati  
metodologijo,  
ki ustreza  
potrebam**

res ali ne?

Mentorstvo se uporablja za ohranjanje naslednikov ali mladih ljudi, ki so uspešni v podjetju.





# Pravilni odgovori

## Kako izbrati metodologijo, ki ustreza potrebam

Usposabljanje je primerno za povečanje strokovne usposobljenosti na določenih področjih.

**Da, pravilno!** Usposabljanje ni primerno le za povečanje strokovne usposobljenosti na določenih področjih, temveč tudi pri uvajanju novih tehnologij ali pri prehodu na nove proizvodne procese.

Trenerstvo je bolj ali manj enako usposabljanju. Razlika je v tem, da trener usposablja samo enega uporabnika.

**Ne, to ni pravilno!** Pri coachingu ne gre za poučevanje. Coaching se uporablja za podporo posameznikom pri njihovem osebnem umeščanju in opredelitvi tega, kar želijo doseči, in/ali za podporo v težkih situacijah, kot so konflikti ali prehodi.

Mentorstvo se uporablja za ohranjanje naslednikov ali mladih ljudi, ki so uspešni v podjetju.

**Da, pravilno!** Mentorstvo se uporablja za podporo "novincem" na delovnem mestu ali v službi, pri čemer zagotavlja usmerjanje, nasvete, informacije in znanje. To vključuje tudi naslednike ali mlade osebe, ki so uspešni v poslu.





# Kaj je potrebno za odlično delo trenerja, inštruktorja ali mentorja

## Trener

Dober trener je učinkovit moderator, odličen sogovornik, spoštljiv in potrpežljiv, navdušen nad poučevanjem, čustveno zrel in vedno pripravljen na nepričakovano.

## Trener

Dober trener je osredotočen, spodbuden, motivacijski, strasten, jasen sogovornik, odličen poslušalec, usmerjen k ciljem in sposoben nuditi spodbudne povratne informacije.

## Mentor

Dober mentor je izkušen, uspešen v karieri, sposoben dajati konstruktivne povratne informacije, sposoben povezovanja v mreže in iskanja virov, ne sodi in je pripravljen/sposoben posvetiti čas razvoju drugih.





Osnovne poklicne  
zahteve, ki jih mora  
izpolnjevati trener,  
coach ali mentor, da  
lahko odlično opravlja  
svoje delo.



# Usposabljanje: Zahteve za tiste, ki zagotavljajo

Pri izvajanju usposabljanj potrebujete:

- Spoznavanje načina **učenja odraslih**
- Vedeti, kako **oceniti potrebe po usposabljanju.**
- Kako oceniti **značilnosti ciljne skupine** - udeležencev usposabljanja
- Vedeti, kako **oblikovati in izvajati** usposabljanje.
- imeti **strokovno znanje o** posredovani vsebini (ali sodelovati s strokovnjakom, ki morda nima veččin usposabljanja).
- Kako učinkovito **komunicirati**
- "**veščine za ravnanje z ljudmi**" (spoštovanje ljudi, znanje dajanja povratnih informacij in poslušanja itd.).



# Coaching: Zahteve za tiste, ki zagotavljajo

Trenerji:

- Poznavanje **metodologij coachinga**
- veščine **poslušanja** (aktivno in empatično poslušanje)
- **Komunikacijske** spretnosti
- "**veščine za ravnanje z ljudmi**" (spoštovanje ljudi, znanje dajanja povratnih informacij in poslušanja itd.).





# Mentorstvo:

## Zahteve za tiste, ki zagotavljajo

- Več **izkušenj** ali **znanja na** določenem področju.
- Sposobnost **svetovanja** manj veščim ali manj izkušenim osebam.
- **Strokovno znanje na** svojem področju.
- **Komunikacijske** spretnosti
- "**veščine za ravnanje z ljudmi**" (spoštovanje ljudi, znanje dajanja povratnih informacij in poslušanja itd.).







# Kaj ste se naučili na kratko

Pri izvajanju usposabljanja morate vedeti, kako se odrasli učijo, kako oceniti potrebe po usposabljanju in značilnosti ciljne skupine ter kako načrtovati in izvajati usposabljanje. Potrebujete tudi strokovno znanje ter dobre komunikacijske in osebnostne sposobnosti.

Pri poučevanju morate imeti dobre komunikacijske sposobnosti in spretnosti za delo z ljudmi. Biti morate zelo dober poslušalec in imeti znanje o metodologijah coachinga.





# Preverite svoje znanje

## Zahteve za usposabljanje, vodenje in mentorstvo

Resnično ali  
napačno?

Pri izvajanju usposabljanja je najpomembneje, da ste strokovnjak na svojem področju. Vse drugo ni tako pomembno.

Trener mora biti med drugim zelo dober poslušalec in imeti znanje o metodologijah coachinga.

Mentor mora biti strokovnjak na svojem področju in imeti več izkušenj kot mentor. Pomembno je, da zna svetovati.





# Pravilni odgovori

## Zahteve za usposabljanje, vodenje in mentorstvo

Pri izvajanju usposabljanja je najpomembneje, da ste strokovnjak na svojem področju. Vse drugo ni tako pomembno.

**Ne, to ni pravilno!** Res je, da potrebujete strokovno znanje, vendar to ni vse. Poleg tega morate poznati tudi značilnosti ciljne skupine, vedeti, kako oblikovati in izvajati usposabljanje ter kako se odrasli učijo, poleg tega pa morate imeti tudi dobre komunikacijske sposobnosti in spretnosti za delo z ljudmi.

Trener mora biti med drugim zelo dober poslušalec in imeti znanje o metodologijah coachinga.

**Da, pravilno!** Za trenerja je poslušanje bistvena veščina. Pomembne so tudi spretnosti dela z ljudmi, poznavanje metodologij coachinga in komunikacijske spretnosti.

Mentor mora biti strokovnjak na svojem področju in imeti več izkušenj kot mentor. Pomembno je, da zna svetovati.

**Da, pravilno!** Poleg izkušenj in sposobnosti vodenja manj izkušene osebe mora imeti mentor tudi dobre komunikacijske in človeške spretnosti.





# Kako se pripraviti na usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo

Vedno začnite z **oceno potreb**.

Tako se boste lažje odločili, kaj je v dani situaciji najboljše:

- Usposabljanje
- Coaching ali
- Mentorstvo.





# Izvedite oceno potreb

Cilj je določiti trenutno in želeno zmogljivost.

Razlika med njima je v učenju in/ali osebnem razvoju, ki se mora zgoditi.





# Zakaj opraviti oceno potreb

- ugotavljanje temeljnih **vzrokov za** slabo raven uspešnosti
- Določite zeleno uspešnost (**rezultate**)
- Ugotovite, ali je **potrebno** usposabljanje, mentorstvo ali coaching.
- določitev najboljše **metodologije, obsega in vsebine**
- pridobiti **podporo** udeležencev in organizacije (če je sodelovanje prisotno od začetka, je ljudi lažje pritegniti k sodelovanju).





# Ocena potreb, ki vam bo pomagala pri sprejemanju pravih odločitev.

- **Usposabljanje je** lahko **obvezno.**
- **Coaching** ne bi smel biti obvezen - **odnos zaupanja** ena na ena
- **Mentorstvo** mora biti **prostovoljno.**





# Razmislek: Kaj bi ponudili vi?

1. Ali je posameznik **usposobljen za** opravljanje dela?
2. Ali je posameznik **pripravljen** opravljati delo?
3. Ali **sme** posameznik opravljati delo?

→ Če je odgovor na 1. vprašanje negativen, je **usposabljanje** lahko rešitev, vendar ne nujno.

→ Če je odgovor na vsa vprašanja pritrdilen, to **NI rešitev za usposabljanje**.





# Razmislek: Kaj bi ponudili vi?

1. Ali je posameznik **usposobljen za** opravljanje dela?
2. Ali je posameznik **pripravljen** opravljati delo?
3. Ali **sme** posameznik opravljati delo?

- Če je odgovor na drugo vprašanje "ne", imate morda **težave z motivacijo**. Usposabljanje v čisti obliki tega problema ne rešuje, coaching pa je lahko način, kako posamezniku pomagati najti lastno motivacijo.
- Odgovor "ne" na tretje vprašanje pomeni, da gre verjetno za **težavo v postopku ali politiki**; usposabljanje je ne rešuje, prav tako ne usposabljanje ali mentorstvo.
- Če je odgovor na vsa tri vprašanja pritrdilen, to lahko pomeni, da obstaja **težava z opremo**, ki ljudem preprečuje, da bi pravočasno izdelali kakovost.

**Včasih posamezniki morda niso prejeli povratnih informacij in morda niti ne vedo, da nekaj delajo napačno.**



# Kaj ste se naučili na kratko

Ocena potreb je temeljnega pomena za pripravo usposabljanja, coachinga ali mentorstva. Cilj je določiti trenutno in želeno uspešnost. Razlika med njima je učenje in/ali osebni razvoj, ki se mora zgoditi.

Da bi dosegli želeni rezultat, je treba ugotoviti, ali obstaja potreba po usposabljanju, coachingu ali mentorstvu, ter določiti najboljšo metodologijo, obseg in vsebino.

Pomembno je ugotoviti temeljne vzroke za slabo delovanje in imeti jasno vizijo zelenega delovanja. Prav tako je treba pridobiti podporo udeležencev in organizacije.





# Preverite svoje znanje

## Kako pripraviti usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo res ali ne?

Cilj ocene potreb je ugotoviti trenutno in želeno uspešnost ter učenje ali osebni razvoj, ki ga je treba izvesti.

Pomembno je imeti jasno vizijo želene uspešnosti. Razloge za slabo delovanje lahko zanemarimo, da prihranimo čas.

Pomembno je opredeliti obseg in vsebino programa usposabljanja, coachinga ali mentorstva.





## Kako pripraviti usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo

# Pravilni odgovori

Cilj ocene potreb je ugotoviti trenutno in želeno uspešnost ter učenje ali osebni razvoj, ki ga je treba izvesti.

**Da, pravilno!** Le če opravite ustrezno oceno potreb, je mogoče določiti vrzel, ki jo je treba premostiti med sedanjo in želeno uspešnostjo.

Pomembno je imeti jasno vizijo zelene uspešnosti. Razloge za slabo delovanje lahko zanemarimo, da prihranimo čas.

**Ne, to ni pravilno!** Pomembno je določiti temeljne vzroke za slabo učinkovitost, da bi lahko pravilno izbrali, kaj je treba zagotoviti, da bi dosegli želeno učinkovitost.

Pomembno je opredeliti obseg in vsebino programa usposabljanja, coachinga ali mentorstva.

**Da, pravilno!** Če ne določite najboljše metodologije ter obsega in vsebine, je težko doseči učne cilje in želeno uspešnost.



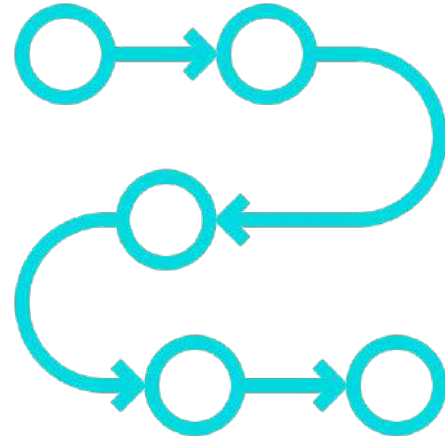


# Usposabljanje:

## Kako se pripraviti na usposabljanje

Usposabljanje je proces, ki ga sestavljajo različne povezane dejavnosti:

- **ocenjevanje,**
- **motivacija,**
- **oblikovanje,**
- **dostavo in**
- **ocenjevanje.**





# Prva dejavnost v procesu usposabljanja: Ocena potreb

Kdaj začnete ocenjevati potrebe po usposabljanju?



Čim prej!

Za **oblikovanje in razvoj** usposabljanja želite imeti čim več časa.

Ne glede na to, kako obsežni in popolni sta vaša ocena in analiza, na začetku vsake seje vedno opravite **mini oceno potreb** (vprašajte za pričakovanja udeležencev).



Izvedeli boste:

- ✓ Ali je vaša zasnova ustrezna
- ✓ Kaj udeleženci pričakujejo (in imajo možnost, da to izrazijo).
- ✓ To je odličen način, da ljudje začnejo sodelovati zgodaj in pri tem uporabljajo temo.





# Nekaj vprašanj, ki jih je treba zastaviti

- Katero vrzel v uspešnosti je treba odpraviti?
- Ali je usposabljanje najboljša rešitev? 
- Katera vrsta usposabljanja je potrebna? 
- Katere druge rešitve so bile obravnavane?
- Kako uspešnost vpliva na organizacijo?
- Katera znanja ali spretnosti je treba obravnavati?
- Kakšne so posebne zahteve za delo?
- Katere instrumente, materiale in opremo uporabljajo zaposleni?
- Kdo potrebuje to znanje ali spretnosti?
- Kakšna je raven znanja in spretnosti teh oseb? (To lahko vključuje seznam posebnih spretnosti)
- Katera gradiva je treba vključiti v navodila za usposabljanje?
- Kako se ti posamezniki (zaposleni, udeleženci) počutijo glede svoje uspešnosti?
- Kako ti posamezniki dojemajo bližajoče se usposabljanje? Kakšno vrednost ima zanje?
- Kako podporni so neposredni nadrejeni udeležencev? Drugi vodje?
- kateri viri so na voljo za usposabljanje?





# Pripravniki

## Ozadje



- Zakaj vas prosijo, da jim zagotovite usposabljanje?
- Ali so imeli usposabljanje na isto temo?
- Kaj vedo in morajo vedeti o vas?
- Koliko udeležencev vas osebno pozna?
- Ali se zavedajo ravni strokovnega znanja, ki ga prinašate v situacijo?
- Kdo so ključni akterji v njihovem oddelku in organizaciji?







# Pripravniki

## Demografski podatki



- Koliko udeležencev se bo udeležilo vaše seje?
- Ali je njihova udeležba prostovoljna? je obvezna? Zahtevana? Vabljeni?
- Kakšna je demografska sestava udeležencev? Starost? Spol? Drugi opisni dejavniki?
- Od katerih virov informacij so odvisni? Revije? TELEVIZIJA? Knjige? Časopisi? Internet?





# Pripravniki

## Raven strokovnega znanja



- Kako dobro poznajo temo?
- Kaj želijo vedeti?
- Ali imajo vsi posamezniki enako raven znanja in spretnosti o tej temi?
- Kdo so strokovnjaki v skupini?
- Kakšna je njihova raven odgovornosti ali pooblastil?
- Kakšna je njihova raven v primerjavi z vašo? Ali ist določa raven predmeta ali način podajanja?





# Pripravniki

## Stališča



- Ali jih tema zanima? Bi jih moral zanimati?
- S kakšnimi uspehi in težavami so se srečali?
- Kakšna so njihova stališča in prepričanja v zvezi s temo?
- Ali vedo, zakaj so prišli na usposabljanje?
- Morda so se že odločili?
- Kakšno je njihovo mnenje o vas?
- Bodo prijazni? Sovražni?





# Pripravniki

## Razmisleki o oblikovanju



- Ali bodo postavljali veliko vprašanj?
- Ali pričakujete, da bodo ugovarjali?
- Ali so udeleženci in njihovi vodje pomagali opredeliti cilje usposabljanja?
- Ali ste seznanjeni s čim, kar bi jih lahko vznemirilo? Vročih gumbov? Besede ali teme, ki so tabu? geste? Pretekle izkušnje?
- Kaj je posebnega pri teh udeležencih?
- Ali je lokacija, na kateri boste predstavljali, kaj posebnega?
- Ali je datum in čas usposabljanja kaj nenavaden, na primer dopust, nedavno ocenjevanje uspešnosti, zmanjševanje števila zaposlenih?





# Pripravniki

## Pričakovani rezultati



- ❑ Kako lahko izpolnite njihove potrebe?
- ❑ Kakšne koristi ima to usposabljanje za udeležence?
- ❑ Ali lahko udeleženci utrpijo neugodne posledice?
- ❑ Kakšne spremembe pričakujejo njihovi nadrejeni zaradi usposabljanja?
- ❑ Ali kultura organizacije spodbuja udeležence, da uporabijo to, kar so se naučili na usposabljanju? Kaj lahko udeležence ovira pri uporabi novega znanja ali spretnosti?





# Kaj ste se naučili na kratko

Usposabljanje je proces, sestavljen iz različnih povezanih dejavnosti, kot so ocenjevanje, motivacija, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje.

Prva dejavnost je natančna ocena potreb: vrzel v učinkovitosti, ki jo je treba odpraviti, metodologija, ki jo je treba uporabiti, znanje in spretnosti, ki jih je treba obravnavati, da bi izpolnili zahteve delovnega mesta, ter materiali, tehnologije in oprema, ki jih je treba uporabiti.

Poznavanje značilnosti ciljne skupine je izredno pomembno za uspeh tečaja usposabljanja: njena raven strokovnega znanja, demografska sestava, njeni interesi, odnos, koristi, ki jih lahko pridobi z usposabljanjem, itd.





# Preverite svoje znanje

## Kako se pripraviti na usposabljanje

Res ali ne?

Usposabljanje obsega predvsem izvedbo tečaja usposabljanja.

Ocena potreb ne zajema le vrzeli v uspešnosti, ki jo je treba odpraviti, temveč tudi pravilno izbiro metodologije, ki jo je treba uporabiti, in spretnosti, ki jih je treba obravnavati.

Poznavanje značilnosti ciljne skupine je zelo pomembno za rezultate programa usposabljanja.





# Pravilni odgovori

## Kako se pripraviti na usposabljanje

Usposabljanje obsega predvsem izvedbo tečaja usposabljanja.

**Ne, to ni pravilno!** Usposabljanje je proces, sestavljen iz različnih povezanih dejavnosti. Izvedba je le ena od petih dejavnosti: ocenjevanje, motivacija, načrtovanje, izvedba in vrednotenje.

Ocena potreb ne zajema le vrzeli v uspešnosti, ki jo je treba odpraviti, temveč tudi pravilno izbiro metodologije, ki jo je treba uporabiti, in spretnosti, ki jih je treba obravnavati.

**Da, pravilno!** Pomembno se je osredotočiti na različne vidike, ki vključujejo tudi metodologijo, delovne zahteve, spretnosti, ki jih je treba obravnavati, ter materiale, tehnologije in opremo, ki jih je treba uporabiti.

Poznavanje značilnosti ciljne skupine je zelo pomembno za rezultate programa usposabljanja.

**Da, pravilno!** Raven strokovnega znanja, demografska sestava, interesi, pa tudi odnos in koristi, ki jih lahko udeleženci pridobijo s tečajem usposabljanja, so pomembni vidiki, ki jih je treba upoštevati pri pripravi programa usposabljanja.







# Coaching:

## Kako se pripraviti na coaching

**V središču pozornosti so vedno coachee**, vprašanja, ki jih želi rešiti, motivacija in želeni izid.

Trener lahko pomaga le, če dobi podatke o položaju varovanca.

Coachee mora biti sposoben izraziti svoje misli o problemu, s katerim se sooča, o poteku svojega napredka in o tem, kje želi, da ga coach podpira.

Ne pozabite, da se mora tečajnik vpisati **prostovoljno in da je** odgovornost vedno na strani tečajnika.





# Coachee:

## nekaj vprašanj, ki jih je treba zastaviti

- Zakaj se lotiti coachingov? Kakšno vprašanje je treba obravnavati?
- Imate izkušnje s trenerstvom?
- Kaj pričakujete od treningov?
- Kako boste vedeli, kdaj boste videli rezultate treningov?
- Kaj menite, da so vaši največji dosežki v dosedanem življenju?
- Katere stvari vas najbolj vznemirjajo?
- Katere so tri največje spremembe, ki bi jih radi izvedli v bližnji prihodnosti?
- Kako motivirani ste za uspešno izvedbo teh sprememb na lestvici od 1 do 10?
- Kdaj bi želeli in bili na voljo za začetek treningov?
- Kakšna je pogostost in trajanje treningov, ki jih želite?





# The Coachee - Zahteve

Coachee mora biti sposoben:

- **izraziti** svoje **misli** o vprašanju, s katerim se soočajo.
- **razmisliti o vprašanju** pred in po pogovoru s trenerjem. Jasno si morajo predstavljati problem pred coachingom in kako se je spremenil po coaching pogovoru.
- ugotoviti, kakšna so **resnična vprašanja** in kakšne rezultate želijo.
- **aktivno poslušati** in **si zapomniti ključne točke, ki so** bile obravnavane v coaching pogovoru.
- odkrito spregovoriti o **razumskih** in **čustvenih elementih** problema.
- vzpostaviti in vzdrževati **zdrav odnos** s trenerjem.
- **proaktivno** in **samostojno učenje**.





# Kaj ste se naučili na kratko

Osredotočenost je vedno usmerjena na učenca. V program coachinga se mora vpisati prostovoljno, odgovornost pa mora biti vedno na strani coacha.

Coachee mora biti sposoben izraziti svoje misli in razmisliti o obravnavanem vprašanju. Pomembno je, da odkrito spregovori o racionalnih in čustvenih elementih problema. Zdrav odnos s coachem je prav tako pomemben kot coacheejeva sposobnost proaktivnega učenja.

Coach mora oceniti razloge za coaching, vprašanja, ki jih je treba obravnavati, in želene rezultate ter motivacijo coacha.





# Preverite svoje znanje

## Kako se pripraviti na coaching

Res ali ne?

Odgovornost mora biti vedno na strani učenca.

Pomembno je, da se trener zaveda, zakaj se izvaja coaching in kakšna vprašanja je treba obravnavati.

Trener mora ubesediti Coacheejeve misli in poskrbeti, da bo odkrito spregovoril o razumskih in čustvenih elementih problema.





# Pravilni odgovori

## Kako se pripraviti na coaching

Odgovornost mora biti vedno na strani učenca.

**Da, pravilno!** Pomembno je, da se Coachee prostovoljno vpiše. Coachee se mora vključiti v proaktivno in samoiniciativno učenje.

Pomembno je, da se trener zaveda, zakaj se izvaja coaching in kakšna vprašanja je treba obravnavati.

**Da, pravilno!** Trener se mora zavedati ne le vprašanj, ki jih je treba obravnavati, in motivacije učenca, ampak mora poznati tudi želeni izid.

Trener mora ubesediti Coacheejeve misli in poskrbeti, da bo odkrito spregovoril o razumskih in čustvenih elementih problema.

**Ne, to ni pravilno!** Coachee je tisti, ki mora biti sposoben izraziti svoje misli in biti odprt glede racionalnih in čustvenih elementov problema. Coachee je tudi tisti, ki se mora vključiti v proaktivno učenje in prevzeti odgovornost za svoj razvoj.





# Mentorstvo: Kako se pripraviti na mentorstvo



V središču pozornosti je vedno mentor.



# Mentor

Da bi bil proces mentorstva uspešen, je pomembno, da se mentor osredotoči na naslednje značilnosti varovanca.

Mentor mora:

- se **prostovoljno** pridružite mentorskemu programu.
- pregled lastnega **predznanja** in razpoložljivih **virov** (izhodišče mentorskega procesa).
- zavedati se mora, da si mora ustvariti predstavo o **rezultatih** procesa, tj. kakšen bo kot strokovnjak in kakšen bo kontekst po končanem učnem procesu.
- dobiti čas za **razmislek** in **ponotranjenje** nove vizije ter temu **prilagoditi** svoje vedenje.
- vedno **odloča in je** zato odgovoren za sprejete odločitve.
- razviti **strategije za** obvladovanje stresa, ki se občasno pojavi zaradi sprememb.







# Mentor

## Ocenite mentorjevo ozadje in vire

- Stopnja izobrazbe
- Usposabljanje
- Delovne izkušnje
- Posebna znanja in spretnosti
- Osebne značilnosti
- Certifikati
- Telesne sposobnosti
- Članstvo v združenjih in mrežah
- Hobiji.





# Kaj ste se naučili na kratko

Izjemno pomembno je, da se mentor osredotoči na značilnosti mentoriranca.

Mentor se mora mentorskemu programu pridružiti prostovoljno, biti sposoben oceniti svoje ozadje in razpoložljive vire ter se zavedati izida procesa.

Ocena ozadja in virov mentorjev vključuje njihovo stopnjo izobrazbe, delovne izkušnje, posebna znanja in spretnosti ter osebne značilnosti, pa tudi njihovo članstvo v združenjih in mrežah.





# Preverite svoje znanje

## Kako se pripraviti na mentorstvo

Res ali ne?

Ker ima mentor veliko več izkušenj kot mentoriranec, je tisti, ki sprejema odločitve.

Pomembno je, da je mentor vedno osredotočen na mentoriranca.

Mentor se mora zavedati svojih virov in rezultatov mentorskega procesa.





# Pravilni odgovori

## Kako se pripraviti na mentorstvo

Ker ima mentor veliko več izkušenj kot mentoriranec, je tisti, ki sprejema odločitve.

**Ne, to ni pravilno!** Mentor se mora mentorskemu programu pridružiti prostovoljno in mora vedno sprejemati odločitve.

Pomembno je, da je mentor vedno osredotočen na mentoriranca.

**Da, pravilno!** Da bi bil proces mentorstva uspešen, je pomembno, da se mentor že od samega začetka osredotoči na značilnosti mentoriranega.

Mentor se mora zavedati svojih virov in rezultatov mentorskega procesa.

**Da, pravilno!** Vse je odvisno od mentorja, ki mora imeti aktivno vlogo v celotnem procesu mentorstva.





# Enostavni koraki za osnovno zasnovo usposabljanja

Zasnova usposabljanja je **okvir, ki podpira učne izkušnje**.

Nanaša se na odločitve o:

- **kaj,**
- **kdo,**
- **kje in**
- **kako**

zagotoviti usposabljanje.

Odločiti se je treba o **vsebini, strukturi, času,** pedagoških **strategijah,** zaporedju učnih **dejavnosti** ter vrsti in pogostosti **ocenjevanja,** pa tudi o vrsti **tehnologije, ki** se uporablja za podporo učenju.





# Enostavni koraki za osnovno zasnovano usposabljanje

1 Opredelitev želenih rezultatov usposabljanja

2 Oblikovanje strukture tečaja usposabljanja

3 Časovni raspored in trajanje

4 Čas in pogostost ocenjevanja

5 Opredelitev podrobnih učnih ciljev

6 Izбира pedagoških strategij

7 Oblikovanje vsake posamezne učne enote

8 Izbira tehnologij in gradiva za usposabljanje





# Enostavni koraki za osnovno oblikovanje usposabljanja: Koristna vprašanja

Kateri so želeni učni izidi in specifični učni cilji?

Koliko usposabljanj moram zagotoviti, kakšna je pogostost usposabljanj in trajanje vsakega posameznega usposabljanja?

Katere strategije so najboljše za učence? Usposabljanje v učilnici ali prek spleta? Frontalno ali izkustveno učenje, igre vlog, učenje z igrami itd.

Katere vrste tehnologij ustrezajo ciljnim skupinam in potrebam po usposabljanju? Kakšno vrsto usposabljanja in učnega gradiva moram zagotoviti?





# Osnovna pravila pri usposabljanju

- Usposabljanje začnite tako, da se prepričate, da udeleženci vedo, kaj lahko pričakujejo od dneva. Pomembno je, da udeleženci usposabljanja vedo, **katere točke bodo obravnavane na seji in** kaj lahko pričakujejo od usposabljanja.
- Vsak ima svoj način učenja. Zato uporabite vsa čutila in poskusite v seanso vključiti čim več **različnih stilov učenja**.
- Usposabljanje izvajajte praktično, tako da udeležence vključite v **praktične prikaze ali dejavnosti**, da si bodo lažje zapomnili ključne točke in bolje razumeli učno vsebino.
- V usposabljanje vključite **kratke teste in kvize**, da boste zagotovili, da bodo udeleženci usposabljanja še posebej pozorni na gradivo.







# Osnovna pravila pri usposabljanju

- Med sejo prosite udeležence usposabljanja, naj **delijo svoje izkušnje** s temo usposabljanja. Vaši udeleženci usposabljanja lahko prispevajo dragocene informacije, poleg tega bodo od seje verjetno imeli več koristi, če bodo slišali o izkušnjah svojih sodelavcev.
- **Ocenite svojo sejo in ugotovite**, kaj deluje najbolje: če odkrijete novo tehniko ali metodo, ki se je prikupila skupini, jo boste morda želeli vključiti v prihodnje seje.
- Vključite **odmore**, da učencem omogočite premor. Večina ljudi se težko osredotoči za daljše časovno obdobje, zato redni odmori pomagajo izboljšati koncentracijo.
- Ne pozabite prositi **udeležencev usposabljanja za povratne informacije** o usposabljanju. Kako se jim je na splošno zdelo? kateri so bili glavni poudarki? Ali so kaj pogrešali ali se jim ni zdelo učinkovito?





# Kaj ste se naučili na kratko

Zasnova usposabljanja je okvir, ki podpira učne izkušnje.

Pri usposabljanju je treba poskrbeti, da udeleženci sodelujejo pri praktičnih prikazih ali dejavnostih in da lahko delijo svoje izkušnje, vključno s povratnimi informacijami o usposabljanju.

Uspešno načrtovanje usposabljanja vključuje opredelitev zelenega rezultata usposabljanja, strukturo in trajanje, metodologije in vrednotenje rezultatov.





# Preverite svoje znanje

## **Enostavni koraki za osnovno zasnovo usposabljanja in osnovna pravila pri izvajanju usposabljanja**

Resnično ali napačno?

Načrtovanje usposabljanja obsega različne korake in se začne z opredelitvijo zelenih rezultatov usposabljanja.

Za uspešno usposabljanje morate opredeliti strukturo tečaja, trajanje, pedagoške strategije in tehnologijo, ki jo boste uporabili.

Pri izvajanju tečaja usposabljanja se je treba osredotočiti na izvajalca usposabljanja, saj ima znanje, ki ga je treba posredovati, in več izkušenj kot udeleženci.





## Enostavni koraki za osnovno zasnovo usposabljanja in osnovna pravila pri izvajanju usposabljanja

# Pravilni odgovori

Načrtovanje usposabljanja obsega različne korake in se začne z opredelitvijo želenih rezultatov usposabljanja.

**Da, pravilno!** Pomembno je določiti učne rezultate in oceniti, ali so bili doseženi.

Za uspešno usposabljanje morate opredeliti strukturo tečaja, trajanje, pedagoške strategije in tehnologijo, ki jo boste uporabili.

**Da, pravilno!** Usposabljanje nikakor ne sme biti prepuščeno naključju. Že na začetku je treba določiti, kako dolgo bo tečaj trajal, koliko enot bo vključeval, kdaj bo potekal in katere tehnologije bodo uporabljene.

Pri izvajanju tečaja usposabljanja se je treba osredotočiti na izvajalca usposabljanja, saj ima znanje, ki ga je treba posredovati, in več izkušenj kot udeleženci.

**Ne, to ni pravilno!** Čeprav ima izvajalec usposabljanja znanje in izkušnje, je izredno pomembno, da se osredotoči na udeležence in jih aktivno vključi, da doseže zavzetost in učni uspeh.





# Osnovna pravila pri izvajanju coachinga

## 1. Pohvalite dosežke in rasti

Ko začnete odnos s coachem, mu najprej čestitajte za **dosedanje uspehe** in poudarite njegove **prednosti**. Ljudje so običajno bolj dovzetni za konstruktivne povratne informacije, če so bili priznani tudi njihovi dosežki. Podajanje pozitivnih povratnih informacij jim zagotavlja, da zaupate v njihove sposobnosti za uspeh in doseganje zastavljenih ciljev.

## 2. Coacheju pomagajte prepoznati težave, s katerimi se sooča (glede uspešnosti).

Pri coachingu jim pomagajte prepoznati in opisati težave, s katerimi se soočajo, ter pričakovane rezultate in jim pomagajte **odkriti posebne znake in vedenje**, povezane z dejavniki, kot so slab odnos, težave z motivacijo ali produktivnostjo. Zagotovite si, da boste ostali tudi objektivni in poudarili svoje zaupanje v njihovo zmožnost izboljšanja.

## 3. Vedno vprašajte coacheeja o njegovem pogledu in razlogih.

Coachee naj bo v procesu coachinga čim bolj aktiven, tako da ga prosite, naj **pojasni težave, ki jih** je opazil pri svojem delu, ali cilje, ki jih želi doseči (na delovnem mestu). Prav tako je lahko koristno, da jim pomagata opredeliti **morebitne nagrade za uspeh**. Z vidika delovnega mesta to lahko vključuje povišanje plače in napredovanje. Če coacheju pomagata opredeliti koristi, ki jih lahko pridobi z uspešno izkušnjo coachinga, lahko dodatno povečate njegovo motivacijo in poudarite, kako pomembno je, da se trudi po svojih najboljših močeh.





# Osnovna pravila pri izvajanju coachinga

## 4. Opredelitev ovir za izboljšanje

Obstajajo različne možne ovire, s katerimi se coachei soočajo in ki ovirajo njihovo izboljšanje in/ali uspešnost.

→ **Čas:** Razpravljajte o tem, ali lahko coachee nameni dovolj časa, da doseže zastavljeni cilj in se izboljša ali pridobi izkušnje, potrebne za nadaljnji razvoj.

→ **Temperament:** Coacheeja vprašajte, kaj ga motivira in kako to vpliva na njegovo vsakodnevno delo in življenje. Nato se pogovorite o tem, kako premagati obstoječe izzive z iskanjem novih motivacijskih dejavnikov ali zagotavljanjem boljšega dostopa do dodatnih motivatorjev.

→ **Usposabljanje:** Ugotovite, ali mora coachee pridobiti novo znanje in spretnosti, ter se pogovorite o možnosti usposabljanja, če je to potrebno (ni vključeno v proces coachinga).

## 5. Sodelujte pri iskanju rešitev

Skupaj s coacheejem prepoznajte ovire in težave (glede uspešnosti), ki jih mora ali želi odpraviti. Vprašajte ga, katere ovire so zanj **najbolj zahtevne ali nujne**, in sodelujte pri iskanju rešitev za njihovo premagovanje. Izjemno pomembno je, da coacheeja aktivno vključite v akcijski načrt, da bo v celoti sodeloval v procesu. Bolj ko bodo vključeni, bolj bodo verjetno vlagali v to, da jim bo uspelo.





# Osnovna pravila pri izvajanju coachinga

## 6. Coachee pomaga določiti cilje SMART

Ko ugotovite, katere so možne rešitve za premagovanje ovir, jim pomagajte določiti cilje SMART.

→ **Konkretni:** Pojasnite, katere ovire namerava coachee odpraviti, in mu povejte, katere korake bo za to naredil.

→ **Merljivi:** Določite ključne kazalnike uspešnosti (KPI), s katerimi lahko vi in coachee določite njegov napredek in uspeh pri ovirah in izzivih, ki jih namerava premagati.

→ **Dosegljivi:** Prepričajte se, da so pričakovanja, ki ste jih skupaj določili, smiselna za določen časovni okvir in obseg korakov akcijskega načrta. Če ima coachee veliko ciljev, za katere si mora prizadevati, je morda dobro, da se osredotočite na manjše korake, ki vodijo do teh večjih ciljev, kar lahko pomaga, da bo akcijski načrt bolj realističen.

→ **Ustrezno:** Prepričajte se, da se coachee v celoti zaveda, kako mu lahko ti koraki pomagajo pri premagovanju ovir in kako mu uspeh pomaga pri izboljšanju ali razvoju.

→ **Časovno opredeljeni:** Skupaj s coachejem določite poseben rok za vsak posamezni zastavljeni KPI. V sodelovanju s coachejem se prepričajte, da so roki realni.

Določanje ciljev SMART pomaga učencu in trenerju spremljati, kaj morata doseči, do kdaj, kako nameravata to storiti in kako je videti uspeh.





# Osnovna pravila pri izvajanju coachinga

## 7. Napišite akcijski načrt

V dokument vključite vse dele **cilja SMART**, vključno s **ključnimi kazalniki uspešnosti** in **roki**. Fizična kopija teh ciljev pomaga ohranjati visoko motivacijo, spodbuja coacheeja in ga ohranja osredotočenega. Morda razmislite o tem, da bi coachee podpisal akcijski načrt in tako okrepil zavezo. Tudi vi ga lahko podpišete, da pokažete, da tako vi kot coachee razumete in se strinjate s pričakovanji.

## 8. Nadaljnje spremljanje

Vedno določite datum za **ponovni pregled akcijskega načrta in ciljev SMART**, ko coachee doseže svoj rok ali takoj po tem, ko ga doseže. Spremljanje vam omogoča, da se pogovorite o tem, kaj je delovalo, kaj ni delovalo, kaj so dosegli in na čem morajo še delati. Zelo koristno je lahko določiti to spremljanje, ko določite roke za cilje SMART in napišete akcijski načrt, tako da je načrtovano že od samega začetka procesa coachinga.

## 9. Revizija ciljev in načrta

Med nadaljnjim spremljanjem **preverite, kako dobro je coachee dosegel svoje cilje** in ključne kazalnike uspešnosti. Če je coachee uspešen, ga boste morda želeli prositi, naj si postavi nove cilje za nadaljnje izboljšanje ali pa še enkrat sodelujete pri postavljanju novih ciljev. Če coachee ni izpolnil pričakovanj iz cilja SMART in akcijskega načrta, se pogovorite o tem, kakšne izzive in ovire je imel, nato pa mu pomagajte spremeniti načrt, da bo bolj realističen in obvladljiv za naslednjo fazo coachinga.







# Kaj ste se naučili na kratko

Zelo pozitiven učinek ima lahko, če se proces coachinga začne z oceno prejšnjih uspehov in prednosti coacha, preden se začne ukvarjati s težavami, s katerimi se sooča.

Ni dovolj, da si zastavite cilje SMART. Za njihovo doseganje je treba napisati akcijski načrt, vključiti ključne kazalnike uspešnosti in roke za spremljanje in nadzor napredka. Po potrebi skupaj s coachejem popravite cilje in načrt.

Vedno se osredotočamo na perspektivo coacha, njegove razloge in morebitne ovire za izboljšanje, s katerimi se sooča. Coachee mora sam določiti svoje cilje SMART. Trener pa jih mora vzdrževati.





# Preverite svoje znanje

## Osnovna pravila pri poučevanju

Resnično ali  
napačno?

Coachee mora sam določiti svoje cilje SMART. Vloga trenerja je, da jih vzdržuje.

Ko coachee določi svoje cilje SMART, je proces coachinga opravljen svojo nalogo. Ker je coachee odgovoren, je tudi njegova odgovornost, da doseže cilje.

Ocena prejšnjih uspehov coacheeja na začetku in med procesom coachinga je lahko v veliko pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev.





## Osnovna pravila pri poučevanju

# Pravilni odgovori

Coachee mora sam določiti svoje cilje SMART. Vloga trenerja je, da jih vzdržuje.

**Da, pravilno!** Coachee je tisti, ki sprejema odločitve in je odgovoren. V skladu s tem je pomembno, da si coachee sam določi svoje cilje. Na trenerju je, da jih vzdržuje.

Ko coachee določi svoje cilje SMART, je proces coachinga opravlil svojo nalogo. Ker je coachee odgovoren, je tudi njegova odgovornost, da doseže cilje.

**Ne, to ni pravilno!** Pravilno je, da je Coachee odgovoren. Vendar pa je bistven del procesa coachinga, da mu pomagamo pri oblikovanju akcijskega načrta in spremljanju napredka.

Ocena prejšnjih uspehov coacheeja na začetku in med procesom coachinga je lahko v veliko pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev.

**Da, pravilno!** Osredotočanje na moč namesto na primanjkljaj je zelo spodbudno in pomaga povečati samozavest in motivacijo.





# Osnovna pravila pri zagotavljanju mentorstva

- z mentorjem se pogovorite o **poklicnih zahtevah in pri tem upoštevajte** trenutne razmere v industriji, v določenem sektorju, na trgih itd.
- podpora mentorju pri **analizi razmer** ter **oceni potreb** in zahtev.
- Pomagajte mentorju opredeliti **kratkoročne in dolgoročne cilje SMART**.
- Pomagajte mentorjevemu varovancu razviti **ideje** in izvedljive **strategije za** doseganje zastavljenih ciljev v okviru mentorstva.
- podpora mentorju pri pisanju **akcijskega načrta**
- Podpora mentorju med **izvajanjem**
- pomagajte mentorju, da z **zahtevnimi nalogami** dokaže svoje sposobnosti.
- Mentorju daj konstruktivne, k ukrepanju usmerjene **povratne informacije**.
- Mentorju zagotovite koristne stike v svoji **mreži**.





# Kaj ste se naučili na kratko

Pri mentorstvu je pomembno, da mentor razloži trenutne razmere v določenem sektorju in panogi ter razmere na trgu in se o tem pogovori z mentoriranim, preden določi poklicne zahteve.

Mentor ne le pomaga mentoriranemu dokazati svoje sposobnosti z izzivanjem nalog in zagotavljanjem povratnih informacij, ampak mu tudi zagotavlja stike v lastni mreži.

Mentor je odgovoren za določanje lastnih ciljev, vendar mu mora pomagati opredeliti kratkoročne in dolgoročne cilje SMART ter mu pomagati pri pisanju akcijskega načrta in med njegovim izvajanjem.





# Preverite svoje znanje

## Osnovna pravila pri zagotavljanju mentorstva

Resnično ali  
napačno?

Strokovne zahteve so odvisne od trenutnih razmer v določenem industrijskem sektorju in na trgu.

Mentor je strokovnjak na svojem področju in ima več izkušenj kot mentoriranec, vendar mora mentor sam sprejemati odločitve in postavljati cilje.

Mentor mentorju pomaga, da z zahtevnimi nalogami dokaže svoje sposobnosti, in mu zagotavlja stike v lastni mreži.





# Pravilni odgovori

## Osnovna pravila pri zagotavljanju mentorstva

Resnično ali  
napačno?

Strokovne zahteve so odvisne od trenutnih razmer v določenem industrijskem sektorju in na trgu.

**Da, pravilno!** Zato je pomembno, da mentor in mentoriranec razpravljata o razmerah v panogi in na trgu, preden določita poklicne zahteve.

Mentor je strokovnjak na svojem področju in ima več izkušenj kot mentoriranec, vendar mora mentor sam sprejemati odločitve in postavljati cilje.

**Da, pravilno!** Mentorstvo temelji na prostovoljnem sodelovanju mentorja in se nanaša na njegovo poklicno življenje in prihodnost. Mentor mora mentorja podpirati, vendar mora mentor sam sprejemati odločitve.

Mentor mentorju pomaga, da z zahtevnimi nalogami dokaže svoje sposobnosti, in mu zagotovi stike v lastni mreži.

**Da, pravilno!** Pomembno je, da mentor dobi priložnost, da dokaže svoje sposobnosti s praktičnim pristopom. Mentorjeva mreža je lahko za mentorja zelo pomembna.





# Kako oceniti usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo

Vrednotenje je zelo pomembna kontrolna točka za zagotovitev, da usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo ustreza ocenjenim potrebam in/ali zapolni vrzeli v kompetencah v organizaciji na stroškovno učinkovit način.

Obstajajo različne metodologije za ocenjevanje usposabljanja, coachinga in mentorstva.

Vendar je Kirkpatrickova taksonomija ena od najbolj uporabljenih metodologij za ocenjevanje učinkovitosti programov usposabljanja, coachinga in mentorstva v podjetjih.







# Kako oceniti usposabljanje, svetovanje in mentorstvo

Okvir, ki ga je razvil in zasnoval Don Kirkpatrick, ponuja štiristopenjski pristop za ocenjevanje učinkovitosti vsakega programa usposabljanja, mentorstva ali coachinga.

## Raven 1: Reakcija

Kako so se udeleženci odzvali na usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo?

Da bi lahko ocenili pogoje za učenje ali zaznalo izboljšanje, lahko kratka **anketa ali obrazci za povratne informacije, ki jih izpolnijo** udeleženci, zagotovijo koristne informacije o njihovih odzivih na program, v katerem so sodelovali.

## Raven 2: Učenje

Kaj so se udeleženci naučili iz programa usposabljanja, coachinga ali mentorstva? Za oceno tega so koristni **praktični testi, kratki kvizi ali vprašalniki** pred in po programu usposabljanja, coachinga ali mentorstva.





# Kako oceniti usposabljanje, svetovanje in mentorstvo

## Raven 3: vedenje

Ali so udeleženci naučeno dejansko uporabili v praksi na delovnem mestu? To je mogoče oceniti nekaj časa po programu usposabljanja, coachinga ali mentorstva, tako da se od udeležencev zahteva, da izpolnijo **samooceno**, ali pa se od njihovega nadrejenega zahteva, da jih uradno oceni.

## Raven 4: Rezultati

Ali je program usposabljanja, coachinga ali mentorstva izpolnil pričakovanja zainteresiranih strani z določitvijo donosnosti pričakovanj, znane tudi kot ROE? Rezultati so merjenje, kako uspešno je zagotovljeni program dosegel svoje cilje, običajno na podlagi **sprememb v motivaciji in uspešnosti zaposlenih** po zaključku usposabljanja, coachinga ali mentorskega programa.





# Kaj ste se naučili na kratko

Vrednotenje je zelo pomembna kontrolna točka za zagotovitev, da usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo ustreza ocenjenim potrebam in/ali zapolni vrzeli v kompetencah v organizaciji na stroškovno učinkovit način.

Z ocenjevanjem odziva udeležencev, učenja, vedenja in rezultatov lahko dobro ocenite učinkovitost usposabljanja, coachinga ali mentorstva.

Kirkpatrickova taksonomija je ena od najbolj uporabljenih metodologij, ki se lahko uporablja za ocenjevanje učinkovitosti programov usposabljanja, coachinga in mentorstva v podjetjih.





# Preverite svoje znanje

## Kako oceniti usposabljanje, coaching in mentorstvo

Resnično ali  
napačno?

Vrednotenje je zelo pomembna kontrolna točka za zagotovitev, da usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo ustrezajo ocenjenim potrebam in zapolnijo vrzeli v kompetencah.

Ocenjevanje odziva, učenja, vedenja udeležencev in rezultatov vam omogoča dobro oceno uspešnosti programa usposabljanja, coachinga ali mentorstva.

Rezultatov usposabljanja, coachinga in mentorstva ni mogoče oceniti.





## Kako oceniti usposabljanje, coaching in mentorstvo

# Pravilni odgovori

Vrednotenje je zelo pomembna kontrolna točka za zagotovitev, da usposabljanje, svetovanje ali mentorstvo ustrezajo ocenjenim potrebam in zapolnijo vrzeli v kompetencah.

**Da, pravilno!** Brez vrednotenja ni dokaza, da je usposabljanje, coaching ali mentorstvo stroškovno učinkovito zapolnilo vrzeli v kompetencah v organizaciji.

Ocenjevanje odziva, učenja, vedenja udeležencev in rezultatov vam omogoča dober vpogled v uspešnost programa usposabljanja, coachinga ali mentorstva.

**Da, pravilno!** Kirkpatrickov štiristopenjski pristop za ocenjevanje učinkovitosti vsakega programa usposabljanja, mentorstva ali coachinga

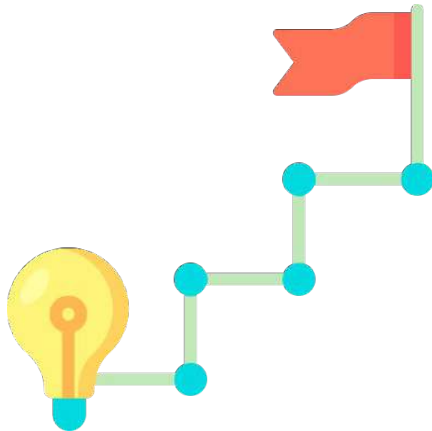
Rezultatov usposabljanja, coachinga in mentorstva ni mogoče oceniti.

**Ne, to ni pravilno!** Čeprav se včasih zdi težko oceniti rezultate, obstajajo različne metodologije za to. Predlagana Kirkpatrickova taksonomija je ena izmed najbolj uporabljenih in jo je mogoče uporabiti za usposabljanje, coaching in mentorstvo.



# Naslednji korak

Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.



Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kakšen bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Usposabljanje, coaching in mentorstvo

## - akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kaj sem se naučil	Kje uporabljam novo pridobljeno znanje	Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče, postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!







## Usposabljanje, svetovanje in mentorstvo - spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Tu sem uporabil novo  
pridobljeno znanje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To sem naredil

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

To je rezultat in kaj sem se  
naučil iz te izkušnje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Čestitamo!

Pravkar ste **končali modul številka 14** o **kako aktivno poslušati** ter **kako zagotoviti usposabljanje, svetovanje in mentorstvo**.

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!

Vendar se nikoli ne nehamo učiti, saj veste...

**Naslednji zanimiv modul** vas že čaka:

**modul št. 15** o tem, **kako oceniti uspešnost**.





**Co-funded by  
the European Union**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco CC BY-NC-SA 4.0.



# Modul. 15

## Kako oceniti nastope

Avtor: Madžarska bolgarska gospodarska zbornica

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



# Indeks

1. Uvod: Zakaj je pomembno oceniti uspešnost na delovnem mestu?
2. Splošne vrste pristopov k ocenjevanju
3. Znanje in spretnosti za izvedbo ocene uspešnosti
4. Kaj je rubrika za ocenjevanje uspešnosti?
5. Poti za opredelitev in oblikovanje razvojnih rubrik
6. Glavne sestavine rubrike za ocenjevanje



# Uvod: Zakaj je pomembno ocenjevati uspešnost na delovnem mestu?

Ugodnosti  
za  
zaposlene

Ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu je ključnega pomena za produktivno delo v podjetjih. Zaposlenim zagotavlja dragocene povratne informacije, saj jim pomaga razumeti njihove prednosti in področja, ki jih je treba izboljšati. Te povratne informacije zaposlenim omogočajo, da izboljšajo svoje sposobnosti, povečajo produktivnost in dosežejo boljše rezultate.



# Uvod: Zakaj je pomembno ocenjevati uspešnost na delovnem mestu?

Koristi za delodajalce

Ocenjevanje uspešnosti organizacijam omogoča, da prepoznajo visoko učinkovite posameznike in skupine, prepoznajo njihov prispevek in jih ustrezno nagradijo. Ocenjevanje uspešnosti vpliva na odločitve, povezane z napredovanji, potrebami po usposabljanju in kariernim razvojem, kar zagotavlja učinkovito dodeljevanje virov. Na splošno ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu spodbuja nenehne izboljšave, poganja uspeh organizacije ter spodbuja kulturo odličnosti in rasti.



# Kaj ste se naučili na kratko

Ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu je ključnega pomena za produktivni potek dela v podjetjih.

Ocene uspešnosti vplivajo na odločitve v zvezi z napredovanji, potrebami po usposabljanju in kariernim razvojem.

Ocenjevanje uspešnosti omogoča organizacijam, da prepoznajo visoko učinkovite posameznike in ekipe.





# Preverite svoje znanje

## Ocenjevanje uspešnosti

...

Resnično ali  
napačno?

Ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu pomaga le organizacijam, ki ga izvajajo.

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenim zagotavlja dragocene povratne informacije.

Rezultati ocenjevanja uspešnosti lahko zagotovijo učinkovito dodeljevanje sredstev.



# Pravilni odgovori

Res ali  
ne?

Ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu pomaga le organizacijam, ki ga izvajajo.

**Ne, to ni pravilno!** Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu lahko koristi tako organizaciji, ki izvaja ocenjevanje, kot tudi zaposleni sami.

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenim zagotavlja dragocene povratne informacije.

**Da, pravilno!** Ocenjevanje uspešnosti zaposlenim pomaga razumeti njihove prednosti in področja za izboljšave s tem, da jim omogočijo, da izboljšajo svoje spretnosti in znanja.

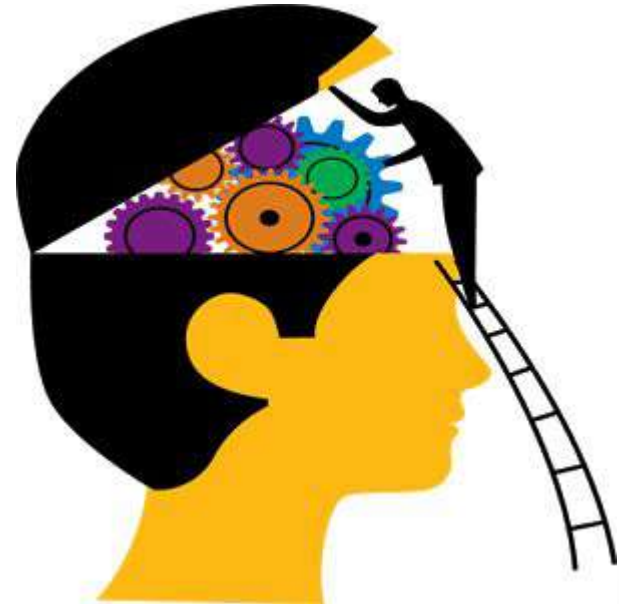
Rezultati ocenjevanja uspešnosti lahko zagotovijo učinkovito dodeljevanje sredstev.

**Da, pravilno!** Ocenjevanje uspešnosti pomaga podjetjem prepoznati visoke uspešnost zaposlenih in odpravljanje pomanjkljivosti pri načrtovanju delovne strategije



# Splošne vrste pristopov k ocenjevanju

**Diagnostične ocene:** V poslovnem okolju se lahko diagnostične ocene uporabljajo za ocenjevanje obstoječega znanja, spretnosti in kompetenc zaposlenih. Pomagajo prepoznati vrzeli v znanju in spretnostih ter potrebe po usposabljanju, kar organizacijam omogoča, da zagotovijo ciljno usmerjene razvojne programe za izboljšanje uspešnosti zaposlenih.





# Splošne vrste pristopov k ocenjevanju

**Vmesne ocene:** Vmesne ocene, imenovane tudi formativne ocene, se lahko uporabljajo za ocenjevanje napredka in uspešnosti zaposlenih pri projektih, nalogah ali programih usposabljanja. Te ocene zaposlenim in vodstvu zagotavljajo stalne povratne informacije, kar omogoča pravočasne prilagoditve in izboljšave delovnih procesov ali razvoja spretnosti.





# Splošne vrste pristopov k ocenjevanju

**Sumativne ocene:** Medtem ko so sumativne ocene ki se običajno povezujejo z vrednotenjem izobraževanja, so lahko tudi uporabljati v poslovnem okolju.

Na primer, ob koncu usposabljanja program ali projekt, povzetek ocene se lahko uporabljajo za oceno splošnega dosežka, pristojnost, ali učinkovitost zaposlenih ali skupin.





# Splošne vrste pristopov k ocenjevanju



## **Ocene brez sklicevanja:**

Znan tudi kot na merila vezan  
Ocene so lahko  
dragocenost v podjetju  
okolje za primerjavo zaposlenih  
uspešnost glede na  
uveljavljena merila uspešnosti ali panoga  
standardi. Ta vrsta  
ocena lahko pomaga pri prepoznavanju  
zelo uspešne posameznike ali  
ekipe, prepoznavanje področij  
odličnost in spodbujanje  
ocenjevanje uspešnosti ali napredovanja.



# Splošne vrste pristopov k ocenjevanju

## **Ipsativne ocene:**

Ipsativno ocenjevanje je vrsta ocenjevanja, ki primerja uspešnost ali značilnosti posameznika glede na njegove prejšnje uspešnost ali značilnosti in ne na zunanji standard ali uspešnosti drugih posameznikov.

Pri ipsativnem ocenjevanju, se osredotoča na merjenje posameznikovega napredka ali sprememb med posameznimi leti, namesto da bi se primerjali z drugimi.





# Splošne vrste pristopov k ocenjevanju

## Ocene, ki se nanašajo na normo:

V nasprotju z ipsativnim ocenjevanjem in ocenjevanjem brez sklicevanja na normo se pri ocenjevanju s sklicevanjem na normo primerja uspešnost posameznika z uspešnostjo skupine posameznikov, ki so opravili enako ocenjevanje. Namen je ugotoviti, kako se posameznikova uspešnost uvršča ali primerja z uspešnostjo drugih v isti skupini.

Pri ocenjevanju na podlagi normativov se določi normativna ali referenčna skupina, običajno na podlagi velikega vzorca posameznikov, ki so že opravili ocenjevanje. Uspešnost ocenjevanega posameznika se nato primerja z uspešnostjo te referenčne skupine.





# Kaj ste se naučili na kratko

Uporabljajo se sumativne ocene za ocenjevanje splošnih dosežkov, kompetence, ali učinkovitosti zaposlenih ali skupin.

Vmesne ocene zaposlenim in vodstvu zagotavljajo stalne povratne informacije, kar omogoča pravočasne prilagoditve in izboljšave.

Ipsativne ocene primerjajo posameznikovo uspešnost ali značilnosti z njegovimi prejšnjimi dosežki ali značilnostmi. dosežki



# Preverite svoje znanje

Pristopi k  
ocenjevanju

....

Resnično ali  
napačno?

Sumativne ocene so priljubljene za merjenje skupnih dosežkov posameznika ali skupine.

Ipsativne ocene primerjajo posameznikovo uspešnost z uspešnostjo drugih.

Ocene brez sklicevanja primerjajo zaposlene uspešnost glede na določena merila uspešnosti ali Industrijski standardi

Vmesne ocene so koristne za merjenje napredka in uspešnosti v celotnem življenjskem ciklu projekta.



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

Sumativne ocene so priljubljene za merjenje skupnih dosežkov posameznika ali skupine.

**Da, pravilno!** Sumativno ocenjevanje se običajno uporablja za merjenje splošnega dosežke ali učne rezultate posameznikov ali skupin ob koncu učno obdobje, tečaj ali projekt. Te ocene se običajno izvajajo po končanem poučevanju ali določeni učni izkušnji, da bi ocenili v kolikšni meri so bili doseženi želeni učni rezultati.

Ipsativne ocene primerjajo posameznikovo uspešnost z uspešnostjo drugih.

**Ne, to ni pravilno!** Ipsativne ocene primerjajo posameznikovo uspešnost ali značilnosti glede na njihove prejšnje dosežke, medtem ko je normativno ocenjevanje primerja uspešnost posameznika z uspešnostjo skupine/posameznikov, ki so opravili isto ocenjevanje.



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

Ocene brez referenc primerjajo uspešnost zaposlenih z uveljavljenimi referenčnimi vrednostmi ali industrijskimi standardi.

**Da, pravilno!** Nereferenčne ocene ocenjujejo uspešnost posameznika na podlagi vnaprej določenih meril ali standardov. Omogočajo merjenje, kako dobro posameznik obvlada določen sklop spretnosti ali znanja.

Vmesne ocene so koristne za merjenje napredka in uspešnosti v celotnem življenjskem ciklu projekta.

**Ne, to ni pravilno!** Vmesne ocene zagotavljajo dragocene povratne informacije o tem, kako dobro posamezniki ali skupine delujejo in napredujejo pri doseganju projektnih ciljev ali učnih ciljev. Te ocene lahko pomagajo pri ugotavljanju prednosti in slabosti, ocenjevanju učinkovitosti strategij itd.



## Znanje in spretnosti za izvedbo ocene uspešnosti

Zakaj je pomembno, da jih imate?

Omogočajo pošteno in natančno oceno uspešnosti zaposlenih, omogočajo učinkovito posredovanje povratnih informacij, podpirajo določanje ciljev in izboljšanje uspešnosti ter prispevajo k pozitivnemu in produktivnemu delovnemu okolju. Zagotavljajo, da so ocene nepristranske, konstruktivne in usklajene z organizacijskimi cilji, kar vodi k večji zavzetosti zaposlenih, njihovemu razvoju in splošnemu organizacijskemu uspehu.



# Znanje in spretnosti za izvedbo ocene uspešnosti

**Objektivnost:** Bistvena je sposobnost objektivnega ocenjevanja uspešnosti, brez osebnih predsodkov ali favoriziranja. Ta spretnost vključuje ocenjevanje uspešnosti na podlagi vnaprej določenih meril in opazljivih dokazov, ne pa subjektivnih mnenj ali predpostavk.

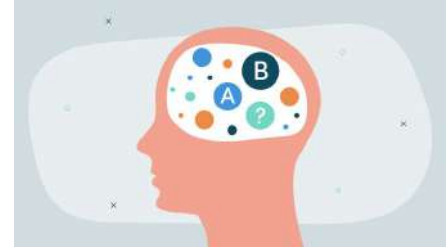


**Komunikacija:** Za zagotavljanje jasnih in konstruktivnih povratnih informacij zaposlenim so ključnega pomena dobre komunikacijske spretnosti. To vključuje sposobnost podajanja povratnih informacij na spoštljiv in taktičen način, poudarjanje prednosti in področij za izboljšave ter učinkovit dialog za zagotavljanje razumevanja.



## Znanje in spretnosti za izvedbo ocene uspešnosti

**Analitično razmišljanje:** Ocenjevanje uspešnosti vključuje analizo podatkov, opazovanje vedenja in prepoznavanje vzorcev. Veščina analitičnega razmišljanja ocenjevalcem omogoča razlago informacij, prepoznavanje trendov ali problematičnih področij ter utemeljeno presojanje ravni uspešnosti.



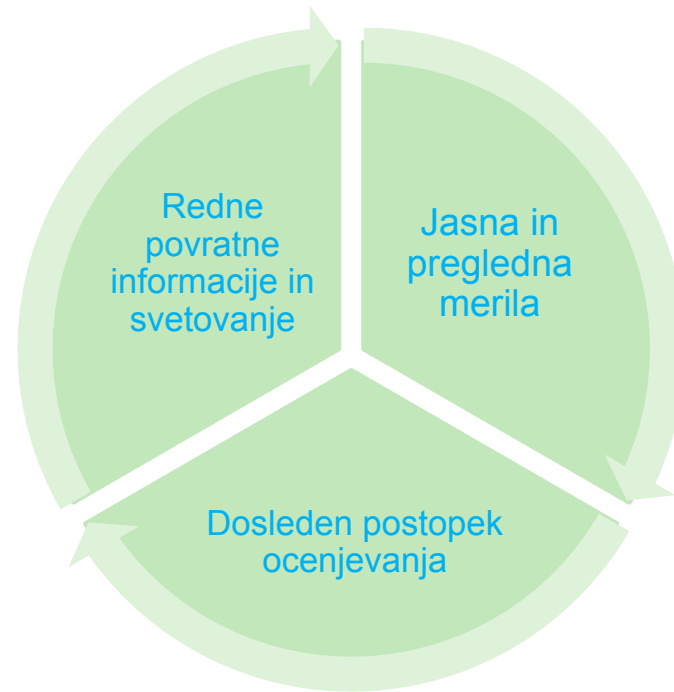
**Aktivno poslušanje:** Aktivno poslušanje je pomembno za resnično razumevanje stališč, izzivov in dosežkov zaposlenega. Vključuje nedeljeno pozornost, postavljanje ustreznih vprašanj in empatično upoštevanje stališča zaposlenega med razpravami o uspešnosti.





## Znanje in spretnosti za izvedbo ocene uspešnosti

**Pravičnost in enakost:** Pri ocenjevanju uspešnosti je treba ohraniti pravičnost in enakost. To vključuje enako obravnavo vseh zaposlenih, uporabo doslednih meril za ocenjevanje in izogibanje kakršni koli obliki diskriminacije ali nepoštenih praks.







# Znanje in spretnosti za izvedbo ocene uspešnosti

**Analiza podatkov in vodenje evidenc:** Ocenjevalci lahko z znanjem analize podatkov in vodenja evidenc natančno spremljajo in dokumentirajo informacije, povezane z uspešnostjo. Ta spretnost zagotavlja, da so rezultati ocenjevanja dobro dokumentirani, kar zagotavlja zanesljivo podlago za odločanje in uporabo v prihodnosti.

1. Zagotoviti je treba **zasebnost podatkov** in varnostne ukrepe za zaščito občutljivih podatkov zaposlenih.
2. **Redno pregledovanje** podatkov o uspešnosti z ugotavljanjem trendov, vzorcev in področij za izboljšanje.
3. **Natančnost in podrobno beleženje** ocenjevanja uspešnosti, vključno z ocenjevalnimi obrazci, povratnimi informacijami in vso dokumentacijo, povezano z uspešnostjo.
4. **Jasne smernice in protokoli za** vodenje evidenc, ki zagotavljajo doslednost in skladnost z veljavnimi predpisi.





# Znanje in spretnosti za izvedbo ocene uspešnosti

**Poznavanje delovnih vlog in pričakovanj:** Za natančno ocenjevanje uspešnosti je potrebno dobro poznavanje specifičnih delovnih vlog, odgovornosti in pričakovanj glede uspešnosti. To znanje pomaga ocenjevalcem oceniti, ali zaposleni izpolnjujejo zahteve delovnega mesta in delujejo v skladu z organizacijskimi cilji.

**Postavljanje ciljev in upravljanje uspešnosti:** V ocenjevalnem obdobju je treba znati postaviti jasne in merljive cilje uspešnosti ter učinkovito upravljati uspešnost. Ta spretnost zagotavlja, da so pričakovanja sporočena, da se spremlja napredek in da se redno zagotavljajo povratne informacije.



# Kaj ste se naučili na kratko

Dobre komunikacijske sposobnosti so ključne za zagotavljanje jasnih in konstruktivnih povratnih informacij zaposlenim.

Za natančno ocenjevanje uspešnosti je potrebno temeljito razumevanje delovnih vlog, odgovornosti in pričakovanj glede uspešnosti.

Ocenjevanje uspešnosti vključuje analizo podatkov, opazovanje vedenja in prepoznavanje vzorcev.



# Preverite svoje znanje

Spretnosti za  
izvajanje  
ocenjevanja

....

Resnica ali  
napačno

Kritično razmišljanje je ključnega pomena za proces ocenjevanja uspešnosti.

Dobre komunikacijske spretnosti so ključne za zagotavljanje jasnih in konstruktivnih povratnih informacij zaposlenim.

Natančno ocenjevanje uspešnosti je lahko na podlagi opazovanja in osebne presoje.

Analiza podatkov in vodenje evidenc kot administrativna opravila ne zadostujeta za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

Za zagotavljanje jasnih in konstruktivnih povratnih informacij zaposlenim so pomembne dobre komunikacijske spretnosti.

**Da, pravilno!** Pomaga pri podajanju povratnih informacij na spoštljiv in taktičen način, poudarjanje prednosti in področij za izboljšave ter učinkovito sodelovanje v dialog

Kritično razmišljanje je ključnega pomena za proces ocenjevanja uspešnosti.

**Da, pravilno!** Veščina analitičnega razmišljanja omogoča ocenjevalcem, da razlagajo informacije, prepoznavanje trendov ali problematičnih področij ter sprejemanje utemeljenih odločitev o ravneh učinkovitosti



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

Natančno ocenjevanje uspešnosti je lahko se izvaja izključno na podlagi opazovanja in osebne presoje.

**Ne, to ni pravilno!** Pravično ocenjevanje uspešnosti vključuje obravnavo vseh zaposlene enako, z uporabo doslednih meril za ocenjevanje in izogibanjem kakršnim koli obliko diskriminacije ali nepoštenega ravnanja.

Analiza podatkov in vodenje evidenc kot administrativna opravila ne zadostujeta za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.

**Ne, to ni pravilno!** Usposobljenost za analizo podatkov in vodenje evidenc omogoča ocenjevalce, da natančno spremljajo in dokumentirajo informacije, povezane z uspešnostjo ter zagotavljajo zanesljivo podlago za sprejemanje odločitev in sklicevanje v prihodnosti.



## Kaj je rubrika za ocenjevanje uspešnosti?

**Rubrika za ocenjevanje na delovnem mestu** je orodje, ki se uporablja za **ocenjevanje in vrednotenje** uspešnosti zaposlenih na podlagi **vnaprej določenih meril** in kazalnikov uspešnosti. Zagotavlja **strukturiran okvir za** objektivno merjenje in dokumentiranje dosežkov, spretnosti, kompetenc ali vedenja zaposlenih, ki so pomembni za njihovo delovno vlogo.



A blue icon of a horizontal menu with three lines.	A blue checkmark icon.	Three blue star icons.
A blue icon of a horizontal menu with three lines.	A blue checkmark icon.	Three blue star icons.
A blue icon of a horizontal menu with three lines.	A blue 'X' mark icon.	Three white star icons with blue outlines.





## Kaj je rubrika za ocenjevanje uspešnosti?

Rubrika je običajno sestavljena iz posebnih meril, ravni uspešnosti in deskriptorjev, ki **opisujejo pričakovane ravni uspešnosti**. Pomaga zagotoviti doslednost, pravičnost in objektivnost v postopku ocenjevanja z zagotavljanjem jasnih smernic in kazalnikov za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Rubrika za ocenjevanje olajša učinkovito sporočanje povratnih informacij, podpira razprave o uspešnosti ter pomaga pri ugotavljanju področij za izboljšave in razvoj. Na splošno služi kot dragoceno orodje za ocenjevanje, dokumentiranje in izboljšanje uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu.







# Poti za opredelitev in oblikovanje razvojnih rubrik

## Zakaj je pomembno, da jih imate?

Po poteh je mogoče določiti **jasna merila, opredeliti ravni uspešnosti in zagotoviti opisne povratne informacije** v okviru ocenjevanja delovne uspešnosti in strokovnega razvoja zaposlenih. Ključno je, da **rubriko uskladite s posebnimi cilji ocenjevanja zaposlenih**, kot je ocenjevanje spretnosti, kompetenc ali vedenja, značilnih za delovno mesto, ki so pomembne za njihovo vlogo v organizaciji. Ta pristop pomaga zagotoviti doslednost, pravičnost in jasnost pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih ter zagotavljanju konstruktivnih povratnih informacij za njihovo rast in razvoj.



# Poti za opredelitev in oblikovanje razvojnih rubrik

1

## **Pojasnite cilje ocenjevanja**

Najprej jasno opredelite cilje ocenjevanja. Katera specifična znanja, spretnosti ali kompetence želite oceniti?

Jasno izrazite želene učne izide in pričakovanja uspešnosti, ki bodo vodilo pri oblikovanju rubrik.

2

## **Opredelitev ključnih meril**

Razčlenite cilje ocenjevanja na posebna merila ali razsežnosti, ki odražajo bistvene elemente uspešnosti. Ta merila morajo biti usklajena z učnimi izidi in zagotavljati jasne kazalnike različnih ravni znanja ali dosežkov.



# Poti za opredelitev in oblikovanje razvojnih rubrik

3

## **Določitev ravni uspešnosti**

Določite niz ravni uspešnosti ali deskriptorjev, ki predstavljajo različne ravni dosežkov ali znanja za vsako merilo. Te ravni so lahko opredeljene s kvalitativnimi ali kvantitativnimi kazalniki, kot so določeno vedenje, kakovost dela ali dokazano obvladovanje.

4

## **Opredelitev sestavin rubrike**

Rubriko strukturirajte tako, da razvrstite merila in ravni uspešnosti v jasno in skladno obliko. Razmislite o uporabi mreže ali tabele z vrsticami, ki predstavljajo merila, in stolpci, ki predstavljajo ravni uspešnosti. Poskrbite, da bo rubrika uporabniku prijazna in razumljiva.



# Poti za opredelitev in oblikovanje razvojnih rubrik

5

## **Pregled in izpopolnitev**

Poiščite drugo mnenje pri kolegih, strokovnjakih ali posameznikih, ki bodo rubriko uporabljali. Na podlagi njihovega prispevka rubriko preglejte in izboljšajte, da zagotovite njeno jasnost, veljavnost in skladnost s predvidenim namenom. Zbrane povratne informacije bodo zagotovile učinkovitost pri zajemanju zelenih informacij in spodbujanju smiselnega ocenjevanja.

6

## **Dokončanje in distribucija**

Na podlagi povratnih informacij pilotnega preizkusa opravite morebitne končne prilagoditve in dokončno oblikujte rubriko. Prepričajte se, da je uporabniku prijazen, dostopen in usklajen s predvidenim kontekstom ocenjevanja.



# Poti za opredelitev in oblikovanje razvojnih rubrik

7

## **Usmerjanje in usposabljanje**

Ponudite smernice in usposabljanje za učinkovito uporabo rubrik. Zagotovite jasna navodila o njenem namenu, razlagi in uporabi. Usposabljanje uporabnikov za zagotavljanje doslednosti in zanesljivosti pri točkovanju ali ocenjevanju uspešnosti.

8

## **Zagotovite opisno povratno informacijo**

Za vsako raven uspešnosti in kombinacijo meril navedite jasne in specifične opise ali primere, kaj predstavlja posamezno raven uspešnosti. To pomaga ocenjevalcem in učencem razumeti pričakovanja ter zagotavlja podlago za konstruktivne povratne informacije in izboljšave.



# Poti za opredelitev in oblikovanje razvojnih rubrik

9

## Nenehno preverjanje in izboljševanje

Redno pregledujte in izboljšujte rubriko na podlagi povratnih informacij uporabnikov in rezultatov ocenjevanja. Neprestano spremljajte njegovo učinkovitost in izvajajte potrebne posodobitve, da zagotovite njegovo ustreznost in usklajenost z načrtovanimi učnimi cilji. **Tukaj je nekaj pomembnih nadaljnjih korakov..**





# Kaj ste se naučili na kratko

Rubrika za ocenjevanje na delovnem mestu je orodje, ki se uporablja za ocenjevanje in vrednotenje uspešnosti zaposlenih na podlagi vnaprej določenih meril in kazalnikov uspešnosti.

Vzpostavitev ravni uspešnosti opredeljuje deskriptorje, ki predstavljajo različne ravni dosežkov ali znanja za vsako merilo.

Stalno spremljanje in redno preverjanje za izboljšanje rubrik na podlagi povratnih informacij uporabnikov in rezultatov ocenjevanja.



# Preverite svoje znanje

Poti za  
oblikovanje  
rubrike

...

Resnično ali  
napačno?

Rubrika za ocenjevanje zagotavlja jasen in strukturiran okvir za ocenjevanje dosežkov na delovnem mestu.

Rubrika za ocenjevanje na delovnem mestu deluje z merili, ki se razvijajo med postopkom ocenjevanja.

Razdelitev in zbiranje ocenjevalnih rubrik sta zadnja koraka v postopku ocenjevanja uspešnosti.





# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

Rubrika za ocenjevanje zagotavlja jasen in strukturiran okvir za ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu

**Da, pravilno!** Strukturirani okvir je sestavljen iz objektivnega merjenja in dokumentiranje dosežkov, spretnosti, kompetenc ali vedenja zaposlenih, ki so pomembni za njihove delovne vloge.

Rubrika za ocenjevanje na delovnem mestu deluje na podlagi meril, ki so bila razvita v celotnem procesu ocenjevanja.

**Ne, to ni pravilno!** Dobro zasnovan rubrika za ocenjevanje uspešnosti mora imeti jasna in vnaprej določena merila, določena pred začetkom postopka ocenjevanja.

Distribucija rubrike za ocenjevanje je zadnji korak v procesu ocenjevanja postopek ocenjevanja uspešnosti

**Ne, to ni pravilno!** Nadaljnje spremljanje ocenjevanja uspešnosti je pomemben del celoten postopek. Nenehno pregledovanje in izboljševanje rubrik.



# Glavne sestavine rubrike za ocenjevanje

**Merila, povezana z delom:** Ta merila so neposredno povezana s posebnimi delovnimi nalogami, spretnostmi, kompetencami ali vedenjem, ki so pomembni za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu zaposlenega.





# Glavne sestavine rubrike za ocenjevanje

**Ravni zmogljivosti:** V rubriki morajo biti opisane različne ravni uspešnosti, ki odražajo različne stopnje znanja ali dosežkov. Te ravni lahko segajo od "**pod pričakovanji**" do "**izpolnjuje pričakovanja**" in "**presega pričakovanja**", lahko pa se prilagodijo tako, da ustrezajo lestvici ocenjevanja uspešnosti v organizaciji.

Drug primer: številčne ocene, kot so **1-3 ali 1-5**.





# Glavne sestavine rubrike za ocenjevanje

**Opisni kazalniki:** Vsako raven uspešnosti morajo spremljati jasni in opisni kazalniki, ki opisujejo značilnosti ali vedenje, povezano s to ravno uspešnosti. Ti kazalniki pomagajo ocenjevalcem pri ocenjevanju in razlikovanju med različnimi ravni uspešnosti.





# Glavne sestavine rubrike za ocenjevanje

## Primeri za opisne kazalnike: Ocenjevanje komunikacije

### Raven 3: Usposobljen

Učinkovito komunicira, pri čemer sporočilo prilagodi potrebam in željam občinstva.

Pozorno posluša in se premišljeno odziva ter po potrebi zahteva pojasnila.

Jasno in organizirano predstavlja informacije ter z učinkovito verbalno in neverbalno komunikacijo pritegne občinstvo.

### Raven 2: Razvojna

Ustrezno komunicira, vendar lahko občasno uporablja nejasen jezik ali zahteva pojasnila.

Izkazuje nekaj spretnosti aktivnega poslušanja, vendar bo morda moral izboljšati iskanje povratnih informacij ali postavljanje ustreznih vprašanj.

Informacije predstavi z nekaj strukture, vendar bo morda potreboval dodatne vaje pri urejanju misli in ohranjanju zanimanja občinstva.

### Raven 1: Omejeno

Težko jasno sporoča svoje ideje, pogosto uporablja dvoumen ali zmeden jezik.

Ima omejene sposobnosti poslušanja, ne sodeluje aktivno v pogovoru ali se ne odziva ustrezno.

Informacije predstavi neorganizirano, brez strukture in brez učinkovitega vključevanja občinstva.





# Glavne sestavine rubrike za ocenjevanje

**Ocenjevalna lestvica:** V rubriko je treba vključiti točkovno lestvico ali številčne vrednosti, ki ustrezajo stopnjam uspešnosti. Tako lahko ocenjevalci dodelijo številčno oceno ali oceno na podlagi ravni uspešnosti, ki jo je pokazal zaposleni. Ocenjevalna lestvica je lahko od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najnižjo raven uspešnosti, 5 pa najvišjo. Rubrika bi dodelila številčno oceno na podlagi ravni, ki jo je pokazal zaposleni.



# Glavne sestavine rubrike za ocenjevanje

**Tehtanje ali pomembnost:** V rubriki se lahko posameznim merilom dodeli različna teža ali pomembnost, ki odraža njihov relativni pomen pri splošni oceni. To pomaga pri določanju prednosti določenih vidikov uspešnosti, ki so še posebej pomembni za uspeh v vlogi zaposlenega.

**Primer:** Če je "sodelovanje v skupini" pomembnejše od drugih meril, se mu lahko dodeli večja utež, na primer 40 %, medtem ko imajo druga merila lahko uteži po 20 %.



# Glavne sestavine rubrike za ocenjevanje

**Splošne pripombe ali povratne informacije:** Rubrika lahko vključuje rubriko za splošne komentarje ali povratne informacije, da se zagotovijo dodatne kvalitativne povratne informacije o uspešnosti zaposlenega, njegovih prednostih, področjih za izboljšave in predlogih za razvoj.

**Primer:** V tem razdelku bi navedli kvalitativne povratne informacije, kot so "Področja za izboljšave v ..." ali "Dosledno presega pričakovanja v ...".





# Kaj ste se naučili na kratko

**Merila, povezana z delom, so** v osnovnem delu rubrike, ki so neposredno povezana s posebnimi delovnimi obveznostmi, spretnostmi, kompetencami ali vedenjem.

**Ravni uspešnosti** morajo določati različne ravni uspešnosti, ki odražajo različne stopnje znanja ali dosežkov.

Vsaka raven uspešnosti ima jasne in **opisne kazalnike, ki** opisujejo značilnosti ali vedenje, povezano s to ravno uspešnosti.



# Preverite svoje znanje

Sestavni deli  
rubrike

...

Resnično ali  
napačno

Ravni uspešnosti bi morale opredeliti različne ravni uspešnosti.

Merila v osnovi rubrike za ocenjevanje so stalna, nikoli spreminjajoča se številka.

V rubriki je vsakemu vidiku predstavitve vedno pripisana enaka pomembnost.

Opisni kazalniki pomagajo pojasniti pričakovanja za vsako raven uspešnosti.



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

Ravni uspešnosti bi morale opredeliti različne ravni uspešnosti.

**Da, pravilno!** Namen ravni uspešnosti je jasno opredeliti in razlikovati med različnimi stopnjami dosežkov ali znanja pri ocenjenih merilih. Na spletni strani z opisom različnih stopenj uspešnosti ocenjevalcem omogoča, da ocenijo in dodelijo rezultate ali ocene, ki ustrezajo ravni uspešnosti posameznikov ali ekipe.

Merila v osnovi rubrike za ocenjevanje so stalna, nikoli spreminjajoča se številka.

**Ne, to ni pravilno!** Merila v rubriki za ocenjevanje je treba spremeniti ali posodobljen na podlagi sprememb učnih ciljev, standardov uspešnosti ali zahteve za delo. Merila v rubriki za ocenjevanje morajo biti usklajena z cilji in nalogami ocenjevanja ter morajo natančno odražati zelene spretnosti, znanja ali kompetence, ki se ocenjujejo.



# Pravilni odgovori

Resnično  
ali  
napačno?

V rubriki je vsakemu vidiku predstavitve vedno pripisana enaka pomembnost.

**Ne, to ni pravilno!** Rubrika lahko dodeli različno težo ali pomembnost posebna merila, ki odražajo njihovo relativno pomembnost pri splošni oceni. Ta pomaga prednostno razvrstiti nekatere vidike uspešnosti, ki so še posebej pomembni za uspeh v vlogi zaposlenega.

Opisni kazalniki pomagajo pojasniti pričakovanja za vsako raven uspešnosti.

**Da, pravilno!** Vsako raven uspešnosti morajo spremljati jasni in opisni kazalniki, ki opisujejo značilnosti ali vedenje, povezano z to raven zmogljivosti. Ti kazalniki pomagajo ocenjevalcem pri ocenjevanju in razlikovanju med različnimi ravnmi uspešnosti.



# Naslednji korak

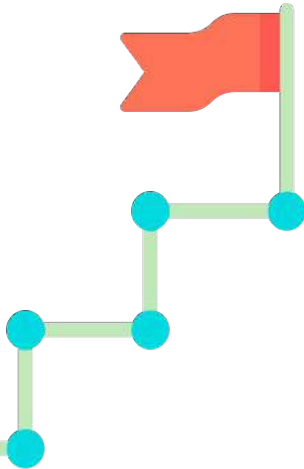
Čestitke! Pravkar ste pridobili novo znanje.

Da bi bilo učenje trajnostno, je pomembno, da novo pridobljeno znanje **uporabljate v vsakdanjem (delovnem) življenju.**

Razmislite o tem, kaj ste se naučili, kje boste uporabili svoje novo znanje in kateri bo vaš prvi korak pri tem.

Na naslednji diapozitivni plošči boste našli **nekaj strateške pomoči za to.**

Oglejte si ga!





# Kako oceniti uspešnost - Akcijski načrt za izvajanje novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kaj sem se naučil	Kje uporabljam novo pridobljeno znanje	Prvi korak, ki ga naredim, in (kaj in kdaj)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



# Spremljajte svoj napredek

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na začetku zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče**, **postaja** vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju še tako majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč tudi okrepimo svojo odločenost, da gremo naprej, ko so časi težki, in povečamo svojo motivacijo za nadaljnje učenje.

Da bi vam pomagali **spremljati napredek** in **praznovati dosežke**, smo vam pripravili majhno pomoč.

Oglejte si ga na naslednji diapozitivni plošči!



# Kako oceniti uspešnost - Spremljajte svoj napredek

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Tu sem uporabil novo pridobljeno znanje

To sem naredil

To je rezultat in kaj sem se naučil iz te izkušnje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Čestitamo!

Pravkar ste končali **modul št. 15** o tem, kako oceniti uspešnost.

**Zdaj ste opravili vse module usposabljanja WIN!**

Odlično opravljeno! Lahko ste ponosni nase!





**Co-funded by  
the European Union**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco CC BY-NC-SA 4.0.



# Smernice za vodje usposabljanja, ki izvajajo usposabljanje WIN



**Co-funded by  
the European Union**

Avtor: Sylvie Schoch - IP-International GmbH - Ustvarjalno  
korporativno usposabljanje

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.





# Kazalo

- 1.Osnove pri izvajanju usposabljanja WIN
2. Izvedba ocene potreb
- 3.Nekaj vprašanj, ki jih je treba zastaviti.
- 4.Udeleženci usposabljanja.
- 5.Osnovna pravila pri izvajanju usposabljanja WIN.
- 6.Osnovna orodja za izvajanje usposabljanja WIN.
- 7.Kako zaključiti usposabljanje WIN
- 8.Kako udeležencem pomagati pri spremljanju njihovega učnega napredka
- 9.Kako oceniti izvedeno usposabljanje WIN.





# Osnove pri izvajanju usposabljanja WIN

Pomembno je:

- Upoštevati kako se **odrasli učijo**
- Oceniti **značilnosti ciljne skupine** – udeležencev usposabljanja.
- **Oceniti posebne potrebe ciljne skupine glede na njihove značilnosti, poleg potreb po inovacijah na delovnem mestu**
- **Oblikovanje izvedbe posameznih usposabljanj in** ustrezna **zagotovitev**
- **Poznati** posredovane vsebine WIN (ali sodelovati s strokovnjakom, ki morda nima znanja o usposabljanju).
- Učinkovito **komuniciranje**
- Izkazovati spoštovanje do ljudi, dajati konstruktivne povratne informacije in aktivno poslušati.





# Izvedba ocene potreb


Cilj je ugotoviti sedanje in želeno stanje ter uspešnost na področju inovacij na delovnem mestu.

Razlika v razliki med njima je razvoj in/ali učenje, ki se mora zgoditi.





# Nekaj vprašanj, ki jih je treba zastaviti

- ❑ Kateremu znanju ali spretnostim je treba nameniti posebno pozornost?
- ❑ Katere so posebne zahteve za delo in kako so povezane z učnim načrtom WIN? 
- ❑ Katere instrumente, materiale in opremo uporabljajo zaposleni?
- ❑ Katera je raven znanja in spretnosti teh posameznikov? (To lahko vključuje seznam posebnih spretnosti, ki se nanašajo na profil WIN)
- ❑ Katera gradiva poleg gradiva za usposabljanje WIN je treba vključiti v navodila za usposabljanje?
- ❑ Kako se ti posamezniki (zaposleni, udeleženci) počutijo na svojem delovnem mestu, kakršno je?
- ❑ Kako ti posamezniki dojemajo bližajoče se usposabljanje? Kakšne vrednote ima zanje?
- ❑ Kako podporni so neposredni nadrejeni udeležencev, ko gre za usposabljanje za inovacije na delovnem mestu? Drugi vodstveni delavci?
- ❑ Katera sredstva so na voljo za usposabljanje?





# Pripravniki

## Ozadje



- Zakaj vas prosijo, da zanje organizirate usposabljanje WIN?
- So že imeli usposabljanje na isto ali podobno temo?
- Ko vedo in kaj morajo vedeti o vas kot izvajalcu usposabljanja?
- Kolikšen delež udeležencev usposabljanja vas osebno pozna?
- Se zavedajo ravni strokovnega znanja o inovacijah na delovnem mestu, ki ga prinašate v situacijo?
- Kateri so ključni akterji v njihovem oddelku in organizaciji?







# Pripravniki

## Demografski podatki



- Kolikšno število udeležencev se bo udeležilo vaše seje?
- Je udeležba prostovoljna? Je obvezna? Zahtevana? Povabljeni?
- Kakšna je demografska sestava udeležencev? Starost? Spol? Drugi opisni dejavniki?
- Kateri viri informacij so odvisni od njih? Revije? TELEVIZIJI? Knjige? Časopisi? Internet?





# Pripravniki

## Raven strokovnega znanja



- Kako dobro poznajo teme modulov WIN?
- Kaj želijo vedeti o inovacijah na delovnem mestu?
- So vsi posamezniki na enaki ravni spretnosti in znanja o temah inovacij na delovnem mestu, ki jih je treba posredovati?
- Ali so v skupini strokovnjaki? Če da, koliko jih je in kdo so ti strokovnjaki?
- Katera je njihova raven odgovornosti ali pristojnosti? Ali bodo lahko izvajali strategije za inovacije na delovnem mestu?
- Kako je njihova raven v primerjavi z vašo? Ali ist določa raven predmeta ali slog izvedbe?





# Pripravniki

## Stališča



- Kako jih zanimajo inovacije na delovnem mestu? Ali bi jih morale zanimati? Če je odgovor pritrdilen, kaj je zanje koristno?
- S kakšnimi uspehi in težavami v zvezi z inovacijami na delovnem mestu so se že srečali?
- Katera njihova stališča in prepričanja so povezana s temami WIN?
- Ali vedo, zakaj so prišli na usposabljanje?
- Možno so se že odločili?
- Katera so njihova mnenja o vas?
- Bodo prijazni? Sovražni?





# Pripravniki

## Razmislek o izvedbi in oblikovanju



- Bodo postavljali veliko vprašanj?
- Ali pričakujete, da bodo izrazili ugovore? Če je odgovor pritrdilen, katere ugovore in kako jih lahko obravnavate?
- Ali so udeleženci in njihovi vodje pomagali opredeliti specifične cilje usposabljanja WIN v podjetju?
- Ali ste seznanjeni s čim, kar bi jih lahko vznemirilo? Vročih gumbov? Tabu besedah ali temah? geste? Pretekle izkušnje?
- Kaj je posebnega pri teh udeležencih?
- Ali je kaj posebnega v zvezi z lokacijo, na kateri boste predstavljali?
- Ali je kaj nenavadnega glede datuma in časa vašega usposabljanja, na primer dopust, nedavno ocenjevanje uspešnosti, prizadevanja za zmanjšanje števila zaposlenih?





# Pripravniki

## Pričakovani rezultati



- Kako lahko zadovoljite njihove posebne potrebe na splošno in v smislu upravljanja inovacij na delovnem mestu?
- Kako bo to usposabljanje koristilo udeležencem?
- Možne so (zaznane) pomanjkljivosti za udeležence?
- Katere spremembe pričakujejo njihovi nadrejeni kot rezultat usposabljanja WIN?
- Ali kultura organizacije spodbuja udeležence, da uporabijo, kar so se naučili na usposabljanju? Kaj lahko udeležence ovira pri uporabi novega znanja ali spretnosti?





# Osnovna pravila za zagotavljanje usposabljanja WIN

- Usposabljanje začnite tako, da se prepričate, da udeleženci vedo, kaj lahko pričakujejo od dneva usposabljanja. Pomembno je, da udeleženci usposabljanja vedo, **katere točke programa usposabljanja WIN bodo obravnavane na seji** in kaj lahko pričakujejo od usposabljanja.
- Vsak ima svoj način učenja. Zato uporabite vsa čutila in poskušajte v sejo vključiti čim več **različnih stilov učenja**.
- Usposabljanje naj bo praktično, tako da udeležence usposabljanja vključite v praktične **prikaze ali dejavnosti**, da si bodo lažje zapomnili vaše ključne točke in bolje razumeli učno vsebino.
- V usposabljanje vključite kratke teste in **kvize, ki so na voljo v modulih usposabljanja, ter vprašanja končnega ocenjevanja**, da bodo udeleženci usposabljanja še posebej pozorni na gradivo in dobro pripravljeni na končno ocenjevanje in certificiranje.





# Osnovna pravila za zagotavljanje usposabljanja WIN

- Med sejo prosite udeležence usposabljanja, naj **delijo svoje izkušnje** s temami usposabljanja WIN. Vaši udeleženci usposabljanja lahko prispevajo dragocene informacije, poleg tega pa bodo od seje verjetno imeli več koristi, če bodo slišali o izkušnjah svojih sodelavcev.
- **Vrednotite svojo sejo** in poiščite, kaj deluje najbolje: če odkrijete novo tehniko ali metodo, ki se je prikupila skupini, jo boste morda želeli vključiti v prihodnje seje.
- Vključite **odmore**, da se učenci lahko ustavijo. Večina ljudi se težko osredotoči za daljše časovno obdobje, zato redni odmori pomagajo izboljšati koncentracijo.
- Ne pozabite **udeležencev usposabljanja prositi za povratne informacije** o usposabljanju WIN. Kako se jim je na splošno zdelo? Kateri so bili glavni poudarki? Ali so kaj pogrešali ali se jim ni zdelo učinkovito?





# Osnovna pravila za zagotavljanje usposabljanja WIN

## Ustvarite časovni raspored za usposabljanje WIN!

- Pomembno je, da usposabljanje oblikujete tako, da bo zanimivo za določeno ciljno skupino in da bodo udeleženci resnično lahko aktivno poslušali in sodelovali.
- Zjutraj imajo udeleženci (in trener!) še vedno zagon in dovtetnost, zato zlahka opravijo uro in pol v enem kosu.
- V dopoldanskem delu pa načrtujte približno 10- ali 15-minutni odmor za kavo.
- Odmor za kosilo je zelo odvisen od lokalnih razmer. Nekateri skupine udeležencev so navajene kositi prej, ker na primer začnejo delati ob 7. uri zjutraj, in v tem primeru bi bila 12. ura precej prepozna.
- Popoldne so poldrugourni bloki pravi izziv. Po manj kot eni uri je dobro načrtovati mini odmor, po možnosti s kratkim prezračevanjem prostorov za usposabljanje.
- Začetek usposabljanja je treba načrtovati glede na potrebe vseh zainteresiranih strani, vendar se usposabljanja zelo redko začnejo že ob 8. uri. To je nadloga, saj vsaj prvi dan zlahka potrebujete od pol do tri četrt ure za pripravo. V tem času se seznanite s tehnologijo, zaženete računalnike, naložite vzorčne podatke, preverite projektor ali preprosto poiščete kuhinjo.
- Pogosto se usposabljanje konča ob 17. uri, vendar je tudi to odvisno od razmer in posebnih potreb udeležencev.

Konec usposabljanja lahko načrtujete tudi nekoliko prej od uradnega zaključka. Takrat imate čas za individualna vprašanja udeležencev in povratne informacije.





# Osnovna pravila za zagotavljanje usposabljanja WIN

## Primer časovnega razporeda za usposabljanje WIN

Čas	Program
9.00 – 9.30	Predstavitve programa, trenerja, predstavitev udeležencev in njihovih pričakovanj
9.30 – 11.00	Prvi sklop tem (vsebina učnih modulov)
11.00 – 11.15	Kratek odmora za kavo
11.15 – 12.45	Drugi sklop tem (vsebina učnih modulov)
12.45 – 13.45	Odmor za kosilo
13.45 – 14.30	Tretji sklop tem (vsebina učnih modulov)
14.30 – 14.45	Kratek odmora
14.45 – 15.30	Tretji sklop tem (vsebina učnih modulov)
15.30 – 15.45	Kratek odmora za kavo
15.45 – 16.30	Četrty sklop tem (vsebina učnih modulov)
16.30 – 17.00	Kje bodo udeleženci uporabili novo pridobljeno znanje, vprašanja in odgovore ter povratne informacije



# Kako zaključiti usposabljanje WIN

Udeležence prosite, naj povzamejo, kaj so se naučili in kje bodo uporabili novo pridobljeno znanje.

S tem lahko vodja usposabljanja pridobi poglobljeno znanje o udeležencih, njihovih glavnih interesih in tudi o tem, kako je vodja usposabljanja izvajal usposabljanje in kako so ga udeleženci dojemali.

To tudi izboljša učenje in pomaga udeležencem, da oblikujejo akcijski načrt, kako bodo na svojem delovnem mestu izvedli, kar so se pravkar naučili.

Naslednja tabela je orodje, ki ga lahko izvajalec usposabljanja razdeli ob koncu usposabljanja in o katerem se lahko pogovorimo, ko ga udeleženci usposabljanja končajo izpolnjevati.



## Akcijski načrt za udeležence, ki jim bo pomagal pri izvajanju novo pridobljenega znanja

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Kaj sem se naučil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kje uporabljam novo**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prvi korak, ki ga naredim,  
in (kaj in kdaj)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Kako udeležencem pomagati pri spremljanju njihovega učnega napredka

Vsakič, ko se učimo nečesa novega, se nam lahko na **začetku** zdi težko. Bolj ko se poglobljamo v učenje, to, kar se je na začetku zdelo skoraj **nemogoče**, postaja vse bolj "**naravno**" in pozabimo **proslaviti svoj uspeh**.

Vendar pa se ob praznovanju tudi majhnih korakov naprej ne le dobro počutimo, temveč se izboljša tudi naša odločnost, da nadaljujemo, ko so časi težki, in poveča se naša motivacija za nadaljnje učenje.

Da bi udeležencem pomagali **spremljati svoj napredek** in **praznovati svoje dosežke**, je za to na voljo majhna pomoč: Pregled njihovega napredka v obliki preglednice, ki jo lahko udeleženci prejmejo ob koncu usposabljanja.





## Spremljanje učnega napredka

Ime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Tu sem uporabil novo  
pridobljeno znanje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To je tisto, kar sem  
naredil**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**To je rezultat in kaj sem se  
naučil iz te izkušnje**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Kako oceniti zagotovljeno usposabljanje WIN

Vrednotenje je zelo pomembna kontrolna točka za zagotovitev, da usposabljanje WIN ustreza ocenjenim potrebam in/ali zapolnjuje vrzeli v kompetencah na področju inovacij na delovnem mestu v organizaciji na stroškovno učinkovit način.

**Kirkpatrickova taksonomija** je ena od najpogosteje uporabljenih metodologij za ocenjevanje učinkovitosti programov usposabljanja v podjetjih in se lahko uporabi za ocenjevanje učinkovitosti tečaja usposabljanja WIN.





# Kako oceniti zagotovljeno usposabljanje WIN

Okvir, ki ga je razvil in zasnoval Don Kirkpatrick, ponuja štiristopenjski pristop za ocenjevanje učinkovitosti katerega koli programa usposabljanja, prav tako kot usposabljanje WIN.

## Level 1: Rekcija

Kako so se udeleženci odzvali na usposabljanje WIN?

Da bi lahko ocenili pogoje za učenje ali zaznalo izboljšanje, lahko kratka **anketa ali obrazci za povratne informacije**, ki jih izpolnijo udeleženci, zagotovijo koristne informacije o njihovih odzivih na program WIN.

## Level 2: Učenje

Kaj so se udeleženci naučili v programu usposabljanja WIN? Za oceno tega so uporabni **praktični testi ali kratki kvizi ali vprašalniki** pred programom usposabljanja in po njem, vključno z vprašanji končnega ocenjevanja za pridobitev certifikata.





# Kako oceniti zagotovljeno usposabljanje WIN

## Level 3: Vedenje

Ali so udeleženci naučeno dejansko uporabili v praksi na delovnem mestu? To je mogoče oceniti nekaj časa po programu usposabljanja WIN, in sicer tako, da se od udeležencev zahteva, da izpolnijo **samooceno**, ali pa se od njihovega nadrejenega zahteva, da jih uradno oceni.

## Level 4: Rezultati

Ali je zagotovljeni program usposabljanja WIN izpolnil pričakovanja zainteresiranih strani z določitvijo donosnosti pričakovanj, znane tudi kot ROE? Rezultati so merjenje, kako uspešno je zagotovljeni program dosegel svoje cilje, običajno na podlagi **sprememb v motivaciji in uspešnosti zaposlenih** po zaključku programa WIN-usposabljanja.







**Co-funded by  
the European Union**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

© 2022-2024. To delo je licencirano z licenco CC BY-NC-SA 4.0.