



# Priročnik za trenerje podjetnikov in načrt izobraževanja



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Project Nr: 2017-1-RO01\_KA202-037219

=====  
Ta publikacija odraža stališča avtorjev, zato komisija ne more biti odgovorna za kakršnokoli uporabo informacij, ki jih vsebuje.  
=====



*isob* Institut für  
sozialwissenschaftliche  
Beratung GmbH  
Innovative Projekte entwickeln, begleiten und bewerten



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# Cilji

- Priročnik za trenerje je rezultat dela partnerjev v projektu z naslovom "MultiENT trener" Erasmus + programa, ki ga financira, pod številko pogodbe: 2017-1-RO01-KA 202-037219.
- **Glavni cilji priročnika so:**
- dati moderatorjem/trainerjem dokument s teoretičnim premislekom o razvoju podjetniških kompetenc upraviteljev/lastnikov podjetij z manj kot 5 let delovne dobe;
- omogočiti moderatorjem / trenerjem metodologije in praktične instrumente, za pomoč pri olajšanju razvoja mehkih podjetniških veščin, ki jih upravljavci / lastniki potrebujejo za povečanje poslovanja ali zagon novih podjetij;
- dati najboljše prakse partnerskih držav.

# 1. Predstavitev

Naš svet je vse bolj globaliziran in ljudje se morajo prilagoditi spremembam, ki vplivajo na naše okolje. Zato morajo imeti veliko znanja in spretnosti, da uspevajo v tem okolju. EU, prek programa vseživljenjskega učenja, ponuja možnosti učenja za ljudi na katerikoli stopnji v svojem življenju.

V 8 ključnih kompetenc s sedežem v Priporočilu 2006/962 / ES Evropskega parlamenta in Sveta z dnem 18. decembra 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (. UL L 394, 30.12.2006, str 10-18), so naslednje:

1. komuniciranje v maternem jeziku: sposobnost izražanja in razumevanja pojmov, misli, čustev, dejstev in mnenj, tako ustno in pisno.
2. komuniciranje v tujem jeziku: kot zgoraj, ampak tudi veščine mediacije (tj. povzemanje, parafraziranje, tolmačenje ali prevajanje) in medkulturno razumevanje.
3. matematična, znanstvena in tehnološka usposobljenost: zvok, obvladovanje računanja, razumevanje naravnega sveta in sposobnost uporabe znanja in tehnologije za zaznane potrebe ljudi (kot so medicina, prevoz ali komunikacije).
4. digitalna pismenost: samozavestno in kritično uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije za delo, prosti čas in komunikacije.
5. učenje učenja: sposobnost za učinkovito upravljanje lastnega učenja, bodisi posamezno ali v skupinah.
6. socialne in državljanske kompetence: sposobnost za učinkovito in konstruktivno sodelovanje v socialnem in poklicnem življenju, se vključiti v dejavno in demokratično udeležbo, zlasti v vse bolj raznovrstnih družbah.
7. samoiniciativnost in podjetništvo: sposobnost, da uresniči svoje zamisli skozi ustvarjalnost, inovativnost in sprejemanje tveganj ter sposobnost načrtovanja in vodenja projektov.



8. zavestno kulturno izražanje: sposobnost ceniti ustvarjalno plat zamisli, izkušenj in čustev v različnih medijih, kot so glasba, literatura in vizualna in uprizoritvena umetnosti.

Te glavne kompetence so nabor znanja, spretnosti in odnosov, ki pomagajo ljudem, da se soočijo in rešijo različne težave na delovnem mestu ali v življenju.

Na primer: kompetenčni okvir za podjetništvo (poročilo o raziskavah, ki jih je center opravil v imenu generalnega direktorata za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje v 2015-2016) opredeljuje 3 kompetence območij, vsako območje s petimi mehкими veščinami (15 v celoti), na 8 ravni razvojnega modela.

Iz tega okvirja je razvidno, da je razvijanje kompetenc proces, ki se nadaljuje, enotedensko usposabljanje pa je šele začetek postopka.

Projekt z naslovom »Pomnoževanje podjetništva s treniranjem - izgradnja trajnostne podporne strukture za zagonska podjetja predvsem iz proizvodnje, storitev, IT in obrti« z akronimom „MultiENT-Coach“ se financira iz programa ERASMUS +, pod številko pogodbe: 2017-1-RO01-KA 202-037219.

Projekt je bil predlagan za financiranje potreb, ki so jih partnerji opredelili pri nudenju svetovalnih storitev podjetnikom. Partnerji, vključeni v program MultiENT Coach, menijo, da je spodbujanje podjetništva lahko glavno sredstvo za blaženje družbenih težav in spodbujanje gospodarske rasti ter zmožnosti obvladovanja sprememb v njihovih družbah. To je v skladu s političnimi prednostnimi nalogami v vseh državah. Vendar pa sedanje prakse podpore za razvoj poslovanja niso uspele, saj se preveč orientirajo na posameznike z akademskim izgledom. Tudi tu trenutne prakse ne odpravijo vrzeli med teorijo in prakso. Potreben je bolj praktičen in pragmatičen pristop, vključno s podporo in usposabljanjem iz oči v oči. Vsi partnerji so razvili ključne sestavine za tak koncept, vendar jim za razvoj in preizkušanje inovativnega koncepta primanjkuje virov in znanja o drugih trenutnih dobrih praksah na mednarodni ravni.

Partnerstvo projekta je naslednje:

- Fundacija za promocijo malih in srednjih podjetij Brasov, Romunija,
- Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH, Regensburg, Nemčija
- GrantXperts Consulting Limited Nikozija, Ciper
- PIA, informacijski sistemi in storitve d.o.o., Velenje, Slovenija
- Storytellme, Unipessoal Lda, Lizbona, Portugalska

Namen projekta je ustvariti trajnostno strukturo za razvoj podjetniških kompetenc za MSP z manj kot pet let delovne dobe iz različnih sektorjev, vključno s proizvodnjo, obrtjo, storitvami ali IKT ter za nadaljnjo podporo prek usposobljenih trenerjev. V ta namen bo projekt preučil trenutne prakse nenehne podporne strukture za razvoj poslovnega razvoja in uporabil identificirane najboljše prakse ter lastno znanje in izkušnje partnerja pri sinteziranju prenosljivega modela takšnih struktur. 20 trenerjev se bo usposobilo za trajnostno podporo ustanoviteljev podjetij, 40 ustanoviteljev bo dostopno in usposobljeno, na spletu pa bo zgrajena trajnostna podporna platforma.

Projekt se osredotoča na nekatere vidike mehkih veščin, potrebnih v procesu razvoja podjetniške kompetence. Za upravičence do projekta (lastnike / upravljavce MSP z manj kot 5-letno delovno dobo) so rezultati projekta (priročnik za podjetnike, usposabljanje, spletna pomoč, pomoč pri razvoju mehkih veščin) izhodišče projekta postopek. Procesu učenja lahko sledimo s sodelovanjem v drugih projektih, ki se osredotočajo na podjetništvo, drugo usposabljanje ali dejavnosti, ki jih razvijajo gospodarske zbornice ali zasebna podjetja.

## 2. Podjetništvo kot poklicna možnost

*"Samo s tem, ko najamemo tisoče in milijone podjetnikov poskusite nove ideje, inovirajte, ustvarite podjetja, ki postavljajo samo te ideje, da delujejo na konkurenčen in odprt način  
S takimi stvarmi se bomo lahko sprijeli nekatere velike težave na svetu «.*

*Angel Cabrera, predsednik šole Thunderbird of Global Management, predsednik Sveta za dnevni red o podjetništvo*

### I. Pomen podjetništva

Podjetništvo nikoli ni bilo pomembnejše, kot je danes v času finančne krize, saj gospodarske razmere v Evropi ostajajo izjemno zahtevne. Hkrati se družba sooča z velikimi svetovnimi izzivi, ki presegajo tudi gospodarstvo. Inovacije in podjetništvo zagotavljajo pot za reševanje svetovnih izzivov 21. stoletja, izgradnjo trajnostnega razvoja, ustvarjanje delovnih mest, ustvarjanje obnovljene gospodarske rasti in izboljšanje človekove blaginje.

Podjetništvo je sposobnost posameznika, da ideje pretvori v dejanje. Vključuje ustvarjalnost, inovativnost, tveganje, sposobnost načrtovanja in upravljanja projektov za doseg ciljev. »Podjetništvo je, ko deluješ na priložnosti in ideje in jih pretvoriš v vrednost za druge. Vrednost, ki je ustvarjena, je lahko finančna, kulturna ali družbena «(FFE-YE, 2012).

Ta opredelitev se osredotoča na ustvarjanje vrednosti, ne glede na vrsto vrednosti ali kontekst. Zajema ustvarjanje vrednosti v kateri koli domeni in možni vrednostni verigi. Nanaša se na ustvarjanje vrednosti v zasebnem, javnem in tretjem sektorju ter v kateri koli hibridni kombinaciji teh treh. Tako zajema različne vrste podjetništva, vključno s podjetništvom, socialnim podjetništvom, zelenim podjetništvom in digitalnim podjetništvom.

Podjetništvo kot kompetenca velja za vse sfere življenja. Državljanom omogoča, da negujejo svoj osebni razvoj, dejavno prispevajo k družbenemu razvoju, vstopajo na trg dela kot zaposleni ali kot samozaposleni ter oblikujejo ustanovljajoča se podjetja, ki imajo lahko kulturni, družbeni ali komercialni motiv.



Podjetništvo, ki je bil motor rasti v ZDA, v Evropi ni bilo učinkovito ali sistematično. Samo 37% Evropejcev bi se želelo samozaposliti v primerjavi z 51% ljudi v ZDA in na Kitajskem. Za ustvarjanje več podjetij in več zagonskih podjetij je potrebna več kot sprememba politike. Zahteva spremembo miselnosti. Nekateri izzivi, ki jih je treba obravnavati, vključujejo:

- izobraževanje bi moralo biti pravi temelj za podjetniško kariero;
- težaven dostop do financ in trgov;
- težave pri prenosu podjetij;
- strah pred „kaznovalnimi“ sankcijami v primeru neuspeha;
- obremenjujoči upravni postopki.

Razvoj podjetniške miselnosti, podpora inovacijam in ustvarjalnosti ter spodbujanje podjetništva kot možnosti za karierno pot bi bilo treba gojiti do generacije 21. stoletja v zgodnji fazi, da bi se lahko ustrezno pripravili na voditelje jutrišnjega dne. EVROPA in vlade držav prek različnih shem organizacij agresivno spodbujajo podjetništvo in razvoj spretnosti. Poleg tega nevladne organizacije, Angel Investor Networks, tvegani skladi, pospeševalni programi, podjetniški centri še vedno izvirajo iz meseca v mesec, v smeri ustvarjanja ugodnega okolja in ekosistema, da bi poskušali poganjati večje število mladih iz novih podjetij in malih podjetij.

Pričakuje se, da bodo izobraževalne ustanove predstavile in povezale omenjeni ekosistem z mladino naše družbe. Univerze in druga javna ali zasebna podjetja lahko igrajo vlogo pri omogočanju mladim, da raziskujejo proces ustanovitve izobraževalnega ali socialnega podjetja. Konference, razprave, gostujoči predavatelji, predavatelji in projekti omogočajo mladim, da razumejo podjetniško miselnost, natančno prilagodijo ideje in razumejo vprašanja iz resničnega sveta. Inovativne ideje, nore misli in svobodomiselni duh prebivajo v vseh nas in jih je treba izpostaviti.

Pravzaprav je podjetništvo kot poklicna možnost bolj kritično za tiste, ki se zaradi različnih razlogov morda ne ujemajo v standardne profile delovnih mest. Pristop in ustvarjalnost izobraževalnega sistema na področju inovacij pri poučevanju za oblikovanje programov usposabljanja, ki bi obravnavali to potrebo, bi pomenili razliko. Začetni inkubatorji lahko podjetnikom pomagajo pri razvoju spretnosti in zagotavljajo potrebna sredstva v zgodnji fazi. Tako bodo mladi namesto po značilni poti našli nove poti, ki ne bodo prinesle le gospodarske rasti, ampak tudi odprle nova vrata družbenemu učinku. Ta nova življenjska pot vpliva na mladino, skupnost in svet kot celoto...



## II. Podjetniki proti zaposlenim

Glede na švicarsko-nemško študijo iz leta 2013 je razlika v osebnosti med podjetniki in zaposlenimi v razpoložljivosti: medtem ko je zaposleni strokovnjak, je podjetnik nekdo, ki trguje.

*"Podjetniki se od zaposlenih razlikujejo po tem, da morajo biti dovolj dobro seznanjeni s celim podjetniškim znanjem," pišeta Uschi Backes-Gellner z univerze v Zürichu v Švici in Petra Moog z univerze v Siegenu v Nemčiji.*

Po drugi strani pravijo, da so zaposleni "strokovnjaki, ki delajo za druge in katerih talente podjetniki združujejo s tistimi, ki jih imajo drugi strokovnjaki (zaposleni)."

Backes-Gellner in Moog sta v svoji študiji pokazala, da imajo ljudje s širšim portfeljem izkušenj večjo "naklonjenost podjetništvu". Kvalitete, ki so napovedovale podjetništvo, so vključevale željo po varnosti zaposlitve ali dohodka, pa tudi, kar je presenetljivo, vajeništvo ali pripravništvo - saj te vodijo v specializacijo.

Njihova raziskava je pokazala, da podjetniki nimajo le raznolikega nabora spretnosti, ampak imajo tudi raznoliko mrežo odnosov - prijatelji, starši in poslovni stiki, na katere lahko pokličejo podjetje. Ugotovitve o omrežnih znanostih kažejo, da je imeti tako raznoliko socialno omrežje izredno koristno tudi na ustvarjalni ravni, saj bolj ko je perspektiva izpostavljena, postanejo bolj rafinirane vaše ideje.

Torej gre za dvojno raznolikost, ki vodi k podjetništvu: veliko izkušenj, veliko stikov.

Raziskava potrjuje veliko ljudske modrosti o tem, kaj ustanavljajo funkcije. Nihče drug kot Steve Jobs je nekoč govoril, da imajo kreativni ljudje bolj raznoliko "torbo izkušenj" kot vsi drugi. V govoru iz leta 1982 je ustanovitelj Apple-a občinstvu povedal, da "če boš vzpostavil inovativne povezave ... ne smeš imeti enake izkušnje kot vsi ostali."

Biti podjetnik - vse je v mislih:

- 1. Podjetniki izboljšajo svoje znanje; zaposleni izboljšajo svoje slabosti. Zaposleni so poučeni, da je treba poudariti izboljšanje njihovih slabosti. Podjetniki se ne osredotočajo na slabosti; namesto tega črpajo svoje prednosti.*
- 2. Podjetniki lahko proizvajajo slabo delo; zaposleni so perfekcionisti. Zaposleni, nenehno pod budnim očesom svojih šefov, si prizadevajo za perfekcionizem. Podjetniki uspevajo na slabem delu, saj oddajanje slabega dela pomeni, da vsaj ustvarjajo, in bolje je ustvarjati in propadati, kot da sploh niso ustvarili.*
- 3. Podjetniki rečejo priložnosti „ne“; zaposleni jih objemajo. Warren Buffet je dejal: "Razlika med uspešnimi in resnično uspešnimi ljudmi je v tem, da res uspešni ljudje skoraj nič ne*

rečejo." Podjetniki se osredotočajo na to, kar je pomembno in cenijo svoj čas. Zaposleni na drugi strani rečejo "da" vse zaradi strahu, da bi lahko, če rečejo "ne", izgubili službo

4. Podjetniški delegat; zaposleni prakticirajo "naredi sam". Podjetniki, ki poznajo denarno vrednost svojega časa, vedno iščejo načine, kako umakniti stvari s svojega krožnika in se osredotočiti na stvari, ki jih le lahko storijo. Zaposleni poskušajo narediti vse sami in to vidijo kot pomanjkljivost, ko ne morejo vsega zgrešiti.

5. Mono-naloga podjetnikov; zaposleni (poskusite) večopravnost. Kljub temu, kar si delodajalci želijo, študije kažejo, da se nam nemogoče učinkovito osredotočiti na več stvari hkrati. Podjetniki priznavajo, da večopravnost ne pomeni ničesar dobro, zato namesto tega "opravijo eno nalogo". Zaposleni pa so usposobljeni za čaščenje večopravnosti.

6. Podjetniki uspevajo v tveganju; zaposleni se tega izogibajo. Če veliko ljudi v mislih zaposlenih vprašate, zakaj ne bodo začeli podjetja, bodo odgovorili, da potrebujejo varnost vsakodnevnih opravkov. Kljub temu podjetniki uspevajo v tveganju. Brez tveganja ni nobene nagrade, podjetniki pa jih ne morejo prestrašiti, ampak jih spodbuditi. Kot je dejal Peter Drucker: "Kadar koli vidiš uspešen posel, se je nekoč odločil pogumno."

7. Podjetniki verjamejo letnim časom; zaposleni verjamejo v ravnovesje. Sanje zaposlenega so, da imajo ravnovesje med delom in življenjem. Toda podjetniki vedo, da ravnovesje ni dosegljivo. Namesto da bi iskali ravnotežje, verjamejo, da bodo na enem področju svojega življenja trpeli drugi. Sprejemajo, da se področja njihovega življenja vrtijo skozi letne čase.

8. Zaposleni ogrožajo pametnejše ljudi; podjetniki jih najamejo. V podjetniški džungli je preživetje najmočnejših. Zaposleni zato ogrožajo tiste, ki so pametnejši od njih, saj jih gledajo kot na konkurenco. Podjetniki najamejo te ljudi. Vedo, da brez odlične ekipe njihov posel ne bo uspel, zato se zaposlijo.

Za podjetništvo vam ni treba biti izvršni direktor ali celo lastno podjetje, vendar je podjetniški način razmišljanja tisti, ki pritegne uspeh!

### III. Začetni koraki za podjetniško kariero

Če kot ugotovite, da je oseba ambiciozna, samosvoja in odločna, lahko podjetje ustanovi podjetje. Namesto da lovi službo, lahko začne svoje podjetje.

Začetni koraki, ki jih običajno naredimo za začetek podjetja:

- Prosite za podporo prijateljev in sorodnikov. Novi podjetniki se lahko o svojih idejah in načrtih pogovorijo z družino in bližnjimi prijatelji ter dobijo dragocene povratne informacije in predloge. Družina in prijatelji so običajno objektivni in pošteni in se ne bojijo povedati resnice.
- Sestavite poslovni načrt. Novi podjetniki bi morali pripraviti poslovni načrt, v katerem bodo natančno opredeljeni vsi cilji in strategije, ki so se jih pripravljene lotiti. Vključiti je treba tudi proračunske načrte in napoved prodaje.
- Zavarujte posojilo za kapital. Če se zdi novim podjetnikom nemogoče izposojati denar pri banki, je bolje, da od družine zaprosijo za denarno pomoč in se hkrati jasno zavežejo, kako bodo denar vrnili.
- Delajte od doma ali najemite cenovno ugoden prostor. Novi podjetniki naj se izogibajo nepotrebni stroškom. Na začetku svoje podjetniške poti lahko začnejo delati od doma ali najamejo nizkopračunski prostor ali najamejo majhno pisarno v inkubacijskem prostoru.
- Najemite osebje, vendar samo, ko je to potrebno. Novi podjetniki naj začnejo delati sami in prosijo za podporo ali malo pomoči bližnjih prijateljev ali staršev. Čas, ko bo njihov zagon potreboval več osebja, bi morali novi podjetniki nadaljevati z najemom zaposlenih. Pozorni morajo biti, zlasti pri svojem denarnem toku, saj bi to zahtevalo dodatni denar za odstranjevanje.
- Preizkusite trg. Preizkušanje, ali je trg pripravljen za nov izdelek ali storitev, je eden najpomembnejših korakov, ki bi jih morali storiti novi podjetniki. To bi lahko storili s strukturiranim vprašalnikom, ki ga bo podjetnik razvil in delil s prijatelji in družino, da bi ocenil njihove reakcije in prejel povratne informacije. Prav tako lahko začnejo prodajati ljudem iz svojega družbenega okolja (npr. Sosedom, družini ali prijateljem) in preučijo njihove reakcije in povratne informacije o različnih stvareh, pomembnih z izdelkom ali storitvijo, kot so embalaža in cene. To bo podjetnikom pomagalo, da se po potrebi izboljšajo.
- Registrirajte podjetje. Po poskusih in napakah in če se zdi, da je poslovanje uspešno, bi morali podjetniki razmisliti o legitimiranju poslovanja.

Tako bi moral trener opolnomočiti vsakogar z odlično idejo in ustreznimi znanji, da se ne boji začeti podjetja. Podjetniške izkušnje in znanja, ki jih bodo pridobili s tem "potovanjem", če ne bodo uspeli, jim bodo dali prednost in bodo zapolnili vrzel v svojem življenjepisu, ki bi bila grda, če bi bili predolgo brez zaposlitve. Poleg tega bo podjetnik lahko širši javnosti delil svoje izkušnje in znanje, pridobljeno med samozaposlitvijo. Moral bo izkoristiti svoje premoženje in



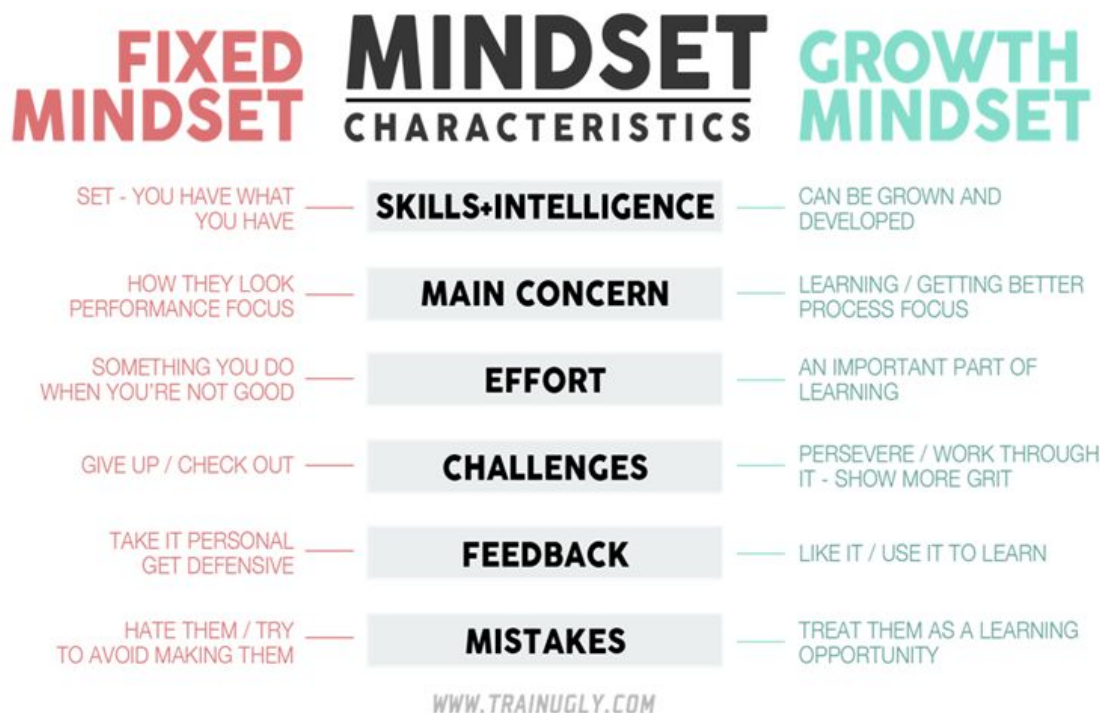
se vedno spomniti, da so navdušenje, ustvarjalnost in energija resnično pomembne lastnosti in kompetence za osebo, ki bi želela začeti svojo kariero.

## **Stalnica ali razvoj?**

Gojimo lahko dve vrsti miselnosti. Tistega, ki težave obravnava kot priložnosti za učenje, in takšnih, ki se jim izogne, pogosto iz strahu, da ne bodo uspele. Ljudje, ki se izogibajo konfliktom, lahko opišemo, da imajo ustaljeno miselnost. Tisti, ki vidijo težave kot zanimive izzive, imajo miselnost na rast. Včasih radi prehajamo iz enega v drugega.

Oglejte si spodnji video, v katerem sta opisani dve miselnosti:

[https://www.youtube.com/watch?v=KUWn\\_TJTrnU&fbclid=IwAR2pKb43BgBrTArJmMAI EaUwF5-yj0RFxeYqA9aDKrWCli0eTITt5XvjlsQ](https://www.youtube.com/watch?v=KUWn_TJTrnU&fbclid=IwAR2pKb43BgBrTArJmMAI EaUwF5-yj0RFxeYqA9aDKrWCli0eTITt5XvjlsQ)



## **KLJUČNE TOČKE**

- Podjetništvo je motor za rast
- Podjetništvo kot poklicna možnost je bolj kritično za tiste, ki se zaradi različnih razlogov morda ne ujemajo v standardne profile delovnih mest
- Biti podjetnik je vse v mislih

## ③ Premisleki o izobraževanju odraslih

"Nihče ni nikoli dokončal svojega vajeništva", W.Goethe

"Kdor se neha učiti, je star.", H.Ford

Odrasli in življenjske izkušnje prinašajo posebne značilnosti učenja pri odraslih v primerjavi z učenci, značilnosti, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju tečajev usposabljanja zanje. Razumevanje, da odrasli učenci opravljajo odgovornosti odraslih in posebne izkušnje, poleg tega, da so študentje, trenerjem omogočajo, da jim ustvarijo ustrezne priložnosti za učenje.

Nekatere učne značilnosti odraslih, ki so jih razkrile dosedanje študije, so:

- odrasli učenci prinašajo znanje in življenjske izkušnje; vsaka odrasla oseba iz dneva v dan nabira rezervoar izkušenj, kar je bogat vir za učenje; primeri iz resničnega življenja jih motivirajo in spodbujajo k interakciji med učnim procesom
- V času perspektive se ljudje spreminjajo, od možne uporabe znanja do neposredne uporabe. Glede na ta dejstva so odrasli bolj osredotočeni na težave in usmerjeni k rezultatom - raje imajo praktične in ustrezne informacije, ki bi jih lahko uporabili za poenostavitev dela, doseganje ciljev, izboljšanje njihovih spretnosti
- odrasli se raje učijo z izkušnjami, ne pa s poslušanjem predstavitev; jih je treba aktivno vključiti v usposabljanje, večina jih mora deliti svoje izkušnje ali rešiti delovne težave / sprejemati odločitve
- odrasli učenci so bolj notranje motivirani za učenje, večina jih to odločitev sprejema sama in prevzema odgovornost za učenje
- odrasli učenci potrebujejo čas za razmislek in vadbo novih veščin, saj imajo poleg učenja (družino, delo, socialne obveznosti itd.) in včasih zasedene urnike še veliko drugih obveznosti
- odrasli radi imajo druge možnosti in izbirajo med njimi, ker resnično življenje predvideva sprejemanje odločitev
- odrasli imajo različne sloge učenja glede na svojo osebnost; nekateri se učijo z opazovanjem, drugi z gledanjem videoposnetkov, drugi z vadbo, reševanjem težkih nalog itd.



- odrasli potrebujejo povratne informacije o svojem delu in priznanje za svoje dosežke; na ta način se izkaže koristnost učenja
- odrasli dajo vse od sebe v okolju, kjer se počutijo varne, sprejete in spoštovane

Pri oblikovanju programov usposabljanja odraslih je treba upoštevati tudi MOTIVACIJO ZA UČENJE pri odraslih:

→ znanje je moč, ki prispeva k povečanju možnosti za razvoj poklicnega življenja in uspešnost; poklicni razvoj je mogoč le z uporabo usvojenega znanja

→ z učenjem pričakujejo, da bodo našli rešitve / pomoč pri delu / poslovnih težavah

→ potreba po povezovanju - sodelovanje z drugimi ljudmi za izmenjavo informacij je zelo koristno za poklicni razvoj

Ob upoštevanju teh dejstev bi morali UČENJE odraslih upoštevati naslednje:

→ predmeti in učna gradiva morajo ustrezati delovnim potrebam in se povezati z življenjskimi izkušnjami; Na ta način so rezultati uporabe pridobljenega znanja oprijemljivi.

Uporaba primerov iz resničnega življenja, povezanih z obravnavanimi temami, pomaga spomniti lekcije.

→ učenje mora biti strukturirano tako, da lahko udeleženci razumejo uporabnost tega, kar se naučijo

→ učenje mora kombinirati različne metode učenja, prilagojene različnim slogom učenja odraslih

→ učenje mora olajšati raziskovanje - odrasli želijo imeti možnost usvajanja znanja na smiseln način zanje in izbiranje med različnimi učnimi viri

→ del učenja mora biti samo-usmerjen zaradi različnih stilov in urnikov učenja in potrebe po izbiri med različnimi alternativami

→ učenje mora biti interaktivno - udeleženci naj prispevajo s svojimi mnenji in se aktivno vključujejo v usposabljanje; s praktičnimi aktivnostmi lahko odrasli sami ocenjujejo

→ učenje mora biti zahtevno - uporaba vaj za reševanje problemov in študij primerov bosta odrasle učence spodbudila k iskanju rešitev za svoje delovne težave

→ učenje mora biti prilagodljivo glede na urnik in stopnjo znanja pripravnikov



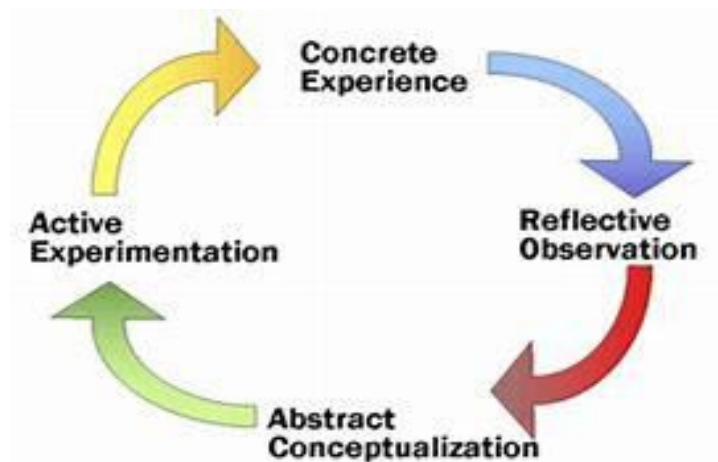
Po učnem ciklu Davida A. Kolba (izkustveni) cikel učenja poteka s preoblikovanjem izkušenj in proces učenja v primeru odraslih vključuje naslednje faze:

Izkusim nove informacije - učenje z eksperimentiranjem

II - opazovanje, odsevanje in obdelava novih informacij - učenje z izpitom

III - konceptualizacija / abstraktizacija - zaključek, posploševanje izkušenj

IV - uporabiti izkušnjo na resničnih delovnih / življenjskih situacijah



<https://fieldtools.weebly.com/the-action-learning-innovation-cycle.html>

Na primer, v primeru učenja trenerja so štiri faze:

1. Doživite nove informacije - Izobraževanje vas bo vodilo pri usposabljanju nekoga drugega.
2. Odsevno opazovanje - Opazovanje, kako drugi trenirajo.
3. Abstraktna konceptualizacija - branje člankov, da bi ugotovili prednosti in slabosti različnih metod.
4. Aktivno eksperimentiranje - z uporabo svojih spretnosti s tistim, kar ste se naučili, da dosežete svoj slog treniranja.

Od teh faz sta Peter Honey in Alan Mumford prilagodila model Kolb in na primeru odraslih opredelila štiri sloge učenja: AKTIVIST, REFLEKTOR, TEORIST in PRAGMATIST.

## **AKTIVIST**

Ključne besede tega učenja so: vaja, poskusi, simulacije, možganski vihar, predstavitev, reševanje kratkoročnih kriznih situacij.

Aktivisti se najbolje naučijo:

- nove izkušnje-težave, igralske priložnosti
- tukaj in zdaj dejavnosti, npr. poslovne igre, simulacije, igra vlog, timske naloge
- dejavnosti z visoko vidljivostjo, npr. predsedstvo, predstavitev
- reševanje težke naloge

in se najmanj naučite od:

- pasivne situacije - poslušanje, branje, gledanje
- stoje nazaj, ne sodelujejo
- samostojno delo
- razlage konceptov / teorije / delovnih navodil

## **REFLEKTORJI**

Ključne besede tega učenja so: opazovanje, beleženje, sklicevanje, analiza, vprašanja in odgovori.

Odsevnik se najbolje naučijo:

- spodbujanje k opazovanju / razmišljanju o dejavnostih
- se lahko pripravi pred komentarjem ali dejanjem
- zmožnost analize / raziskovanja / sonde / zasledovanja
- dovoljenje za pregled nad dogajanjem

in se najmanj naučite od:

- vključevanje v hitro ukrepanje brez načrtovanja / priprave / analize
- silijo v središče pozornosti, npr. predsednik, igra vlog
- zaradi premalo podatkov za zaključek
- biti dolžan ravnati brez razmišljanja

## **TEORISTI**

Ključne besede tega učenja so: logika, sistemi, modeli, teorije, dokazi, vprašalniki.

Teoretiki se najbolje naučijo:

- zapletene situacije, dobro strukturirane in s svojimi cilji
- ponujeni sistem, model, koncept, teorija tudi tam, kjer uporaba ni jasna
- dovoliti raziskovanje povezanosti, medsebojnih odnosov, zmožnost postavljanja vprašanj, predpostavk, logike

- biti intelektualno raztegnjen v zapletenih situacijah in se najmanj naučite od:
- prosijo, naj storijo nekaj brez navideznega namena
- vključevanje v nestrukturirane dvoumne dejavnosti
- sodelovanje v situacijah, ki poudarjajo čustvo
- soočeni z dejavnostmi brez globine

## PRAGMATIST

Ključne besede tega učnega sloga so: primeri, dejanske situacije, delo, reševanje problemov / odločanje.

Pragmatiki se najbolje učijo:

- učna gradiva, ki so očitno povezana s trenutno zaposlitvijo
- dobili priložnost, da vadite tehniko, dajte povratne informacije
- visoka veljavnost obraza, ki se uporablja v postopkih
- dejavnosti odločanja

in se najmanj naučite od:

- učna gradiva, ki niso povezana s takojšnjo koristjo
- samo teoretična učna gradiva, brez prakse ali smernic
- politične / vodstvene / osebne ovire pri izvajanju
- trenerji, oddaljeni od resničnosti

## KLJUČNE TOČKE

- Z vključevanjem znanja in življenjskih izkušenj so odrasli učenci bolj osredotočeni na težave in usmerjeni v rezultate; Posledično morajo biti predmeti in učni materiali ustrezni delovnim potrebam in povezani z življenjskimi izkušnjami
- Program učenja za odrasle mora kombinirati različne metode učenja, prilagojene različnim slogom učenja odraslih in s samo-usmerjenimi deli
- Za lažje usposabljanje / usposabljanje se mora trener zavedati stilov učenja odraslih: **AKTIVIST, REFLECTOR, TEORIST in PRAGMATIST.**

*Bibliografski viri*  
*Consortiul International Lectura si Scrierea pentru Dezvoltarea Gândirii Critice, Româניה*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Project Nr: 2017-1-RO01\_KA202-037219

*Modalitati inovatoare de motivare a Adultilor pentru invatare  
Lect.Univ Mariana Dordea, Invatarea autodirijata - conditie a autoinstruirii la varstele adulte  
Vodnik za učenje, HETI, 2012  
Peter Miller, Učenje na delovnem mestu z akcijskim učenjem, Južna križna univerza, 2003  
Gradnja ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje v TouriSME - Priročnik za svetovalce*

## ④ Umetnost podpore podjetnikom v njihovi rasti

Obstaja veliko organizacij in specializiranih podjetij, ki nudijo posebno podporo na področjih, kot so financiranje, pravna vprašanja, trženje itd.

Obstaja veliko informacij o ustanovitvi podjetja in na tisoče metod in orodij je v podporo temu procesu. Veliko jih je zajetih v poglavjih tega priročnika.

V tem poglavju pa gledamo na vašo vlogo ponudnika splošne podpore, kot spodbujevalca in / ali trenerja celotnega postopka ustanovitve.

V tej vlogi boste ponudili različne oblike podpore:

Podpora z zagotavljanjem okvira za celoten proces ustanovitve z dolgoročno spremljavo, od prve ideje pa do faze konsolidacije podjetja

- Podpora z zagotavljanjem psihološke spodbude in priložnosti za razmislek in premaganje kriz v motivaciji in zaupanju
- Podpora z organiziranjem in vzdrževanjem vrstniške podporne skupine za razmislek, izmenjavo izkušenj in izmenjavo virov
- Podpora z delitvijo lastnih izkušenj in znanja
- Podpora s skupno rabo lastne mreže ustreznih stikov in virov
- Podpora s kuriranjem velikega števila razpoložljivih (dobrih ali slabih) nasvetov in (napačnih) informacij

V procesu ustanovitve konsolidacije in rasti podjetja lahko ločimo več korakov. Naštete oblike podpore so potrebne v vsaki od njih.

Glavni koraki so:

- Usmerjenost
- Načrtovanje



- Delujte - gradite svoje podjetje
- Konsolidacija in rast vašega podjetja

Na kratko bomo razpravljali o splošnem postopku in ustreznih oblikah podpore.

V dodatkih k temu glavnemu priročniku bodo obravnavane nekatere posebne točke, ki jih je treba zajeti v vsakem od korakov.

### Proces prekrivanja:

- **Podpora z zagotavljanjem okvira za celoten proces ustanovitve z dolgoročno spremljavo, od prve ideje pa do faze konsolidacije podjetja**

Verjetno je nekaj odločnih in nadarjenih posameznikov, ki so pripravljeni in sposobni iti skozi celotno pot gradnje podjetja.

Večini ljudi pa bo zelo koristno, da imajo na poti kakšno usmeritev in strukturo.

Za zagotovitev takšne podpore so bili razviti različni formati, od knjig do spletnih portalov.

Ena oblika je podpora trenerju ali trenerju. Prednost pri osebni olajšavi je v tem, da je veliko bolj prilagodljiv in individualen kot kateri koli drug format, saj lahko poteka prava komunikacija.

Pospeševanje je lahko 1: 1 ali v okviru skupine potencialnih ustanoviteljev.

Prednost prvega formata je, da je zelo intenziven in prilagojen posameznim specifičnim potrebam, vendar je skupinski format

- poveča količino izkušenj in zanimivih vprašanj v sobi
- spodbuja delitev in medsebojno podporo
- tvori skupino za podporo
- spodbuja komunikacijo
- pomnoži omrežje, ki je na voljo članom skupine
- je bolj prijazen do virov: za vsakega udeleženca je ceneje, če si delite stroške vas kot posrednika!

Vaša ponudba mora biti transparentna za vaše (potencialne) stranke.

Moral bi biti modularen. Čeprav ponujate potencial za spremljanje strank, dokler vas potrebujejo, se nihče ne bi moral naročiti na dolgoročne storitve, ki potencialno niso potrebne.

Ponavadi se programi začnejo z nekaterimi začetnimi informativnimi sejami, ki razlagajo celoten program, potujejo skozi celoten postopek ustanavljanja in ponudijo najpomembnejše informacije za vsak korak.

Takšno seanso lahko ponudimo na primer kot brezplačno 3-urno delavnico za potencialne stranke, ki se nato lahko prijavijo na modularni program.

Program naj bi zajel celoten postopek. To ne pomeni, da morate kot posrednik vedeti vse o vsakem koraku in da morate vse točke v programu kriti sami. To pomeni, da pazite, da so v vsakem koraku zajete vse potrebne točke.

Bolj ko vaše stranke rastejo kot podjetniki, bolj bodo pooblašcene za uporabo oblik samorazvoja in samostojnega učenja, kot so pridobivanje informacij, povabilo ustrezne govorce, razdeli učne naloge, izmenjava izkušenj in primerov itd.

Vedno več boste v vlogi nadziranja postopka in skrbi za to, da bodo zajete vse bistvene točke, dajanje povratnih informacij in zagotavljanje infrastrukture (kot so prizorišče, dokumentacija, urejanje datumov itd.)

Določeni dogovori so seveda odvisni od skupine, ki jo opravljate. To je lahko obstoječa publika, na primer študenti v zaključnih semestrih, ki jih zanima ustanovitev podjetja, skupina bančnih strank, ki prosijo za posojilo, skupina brezposelnih oseb, ki zaprosijo za javno podporo za ustanovitev podjetja ali drugo podjetje.

Drugi primer je, da svojo storitev ponujate na trgu. To pomeni, da morate svoje storitve objaviti po običajnih kanalih, kot so vaše spletno mesto, družbeni mediji, tiskani materiali. Če bi uspešno vodili svojo prvo skupino, bi bila velika verjetnost, da boste imeli napotnice, kar je seveda idealna situacija.

Tukaj najprej določite svoje storitve kot komercialno ponudbo in vse, o čemer bi razpravljali s svojimi strankami.

- **Podpora z zagotavljanjem psihološke spodbude in priložnosti za razmislek in premagovanje kriz v motivaciji in zaupanju**

Najpomembnejša storitev, ki jo lahko nudi trener, je to, s kom se lahko pogovarjamo. To je nekdo, ki je nepristranski, nima vlogov v izid, ni zakonec, ni poslovni partner in nihče ne želi nekaj prodati. To je nekdo, katerega naloga je postavljati prava vprašanja, zagotoviti varen prostor za "preizkušanje" stvari ter za vadbo in raziskovanje.

To bo še posebej pomembno, če se pojavijo dvomi, če je bil način, ki je bil sprejet, pravi in če stranka meni, da se je zataknil, se počuti preobremenjenega in prepolnega in / ali se spopada s težkimi odločitvami.

Odvisno od situacije je lahko seja 1: 1 najboljša alternativa, toda pogosto je lahko skupina (če si je ustvarila stopnjo zaupanja) tudi dober trener vrstnikov.

Seveda tukaj ni treba podrobneje opisovati strategij za postavljanje pravih vprašanj. Praviloma obstajata dve glavni stvari, ki ju morate poskušati doseči kot razširjevalec: razširite možnosti, ki jih je mogoče odjemalcu, in se na koncu pritožiti, da bo stranka ravnala.

#### VEČ MOŽNOSTI:

Potrpežljivo spodbujajte, da natančneje opišete možnosti

- »Kaj bi še lahko naredil?
- Kaj drugega?
- Kaj bi se zgodilo?
- Kakšne bi bile prednosti? Slabosti?

#### PRITOŽBE:

Potrpežljivo vprašajte:

- V REDU; to je slabo, ampak kaj lahko narediš?
- Kaj lahko narediš?
- Kaj drugega?
- Kakšen bi bil vaš prvi korak?

Pri določanju skupine skupina v prvi vrsti zagotavlja psihološko udobje vrstniške skupine, tj. Skupine v isti situaciji, verjetno do neke mere na isti poti / misiji, kar morda ne bi bilo tako z "naravnim" "Skupina prijateljev / družina stranke. Po drugi strani je skupina oblika, v kateri lahko odjemalec "preizkusi" sebe in dobi povratne informacije in spodbudo. Skupina povečuje možnost, da najdejo nekoga, na katerega se stranka lahko nanaša.

Poleg neuradne komunikacije potekajo številne vaje, s katerimi lahko skupine prepričajo / usposobijo stranko, na primer razprava o primernih odnosih.



- **Podpora z organiziranjem in vzdrževanjem vrstniške podporne skupine za razmislek, izmenjavo izkušenj in izmenjavo virov**

Ko bo skupina prerasla v popolnoma angažirane in izkušene podjetnike, vas bo skupina potrebovala manj kot ponudnik vložkov in virov, vendar boste še vedno potrebovali vašo storitev kot posrednika in ponudnika prostora za izmenjavo, ki vključuje prostore, sobe, ureditev datumov srečanja, organizacijska podpora s povabilom predavateljev in podobno. Medtem ko bodo na začetku taki sestanki pogostejši, bodo kasneje sestanki vsak drugi mesec dovolj.

Pogosto se zdi skupinam koristno, da se med vikendi srečujejo za vikend enkrat na leto. Odlična storitev je organizirati lep prostor za takšna srečanja!

- **Podpora z delitvijo lastnih izkušenj in znanja**

Običajno vam ne bo prišlo na misel, da bi bili novi podjetniki spodbudni. Imeli boste nekakšne začetne ustrezne izkušnje na enem od področij, ki so zajeta v tem priročniku, ustvarili ste svoje podjetje ali pomagali pri svetovanju mladim podjetnikom.

Veliko ste prebrali, poznate ustrezne primere in se redno srečujete z ustreznimi ljudmi (lastniki podjetij, financerji, strokovnjaki na različnih področjih)? Super. To je dobro izhodišče.

Razmislite o svojih področjih usposobljenosti in delajte na tistih, ki jih potrebujete za razvoj.

Vse to je za vaše stranke lahko zelo koristno. Imeti nekoga, ki bi se pogovarjal s tistim, ki pozna prizorišče in je bil skozi številne vidike poti, lahko prihrani veliko časa in denarja. Vendar:

Pazite, da svojih izkušenj in znanja ne jemljete kot "zadnjo besedo", zagotovo pa vam bo nekaj znanja pomagalo, da boste bolje razumeli svoje stranke, postavili prava vprašanja in dobili pregled nad celotnim postopkom.

Kot vedno: vaše znanje in izkušnje naj bodo vaše ozadje, ne nujno tudi vaš program. Stranke morajo končno najti svojo pot. Vseeno ne bodo storili tega, kar ste storili, ampak kaj mislite, kaj bi morali storiti.

Tudi če stranke pogosto neposredno od vas zahtevajo, da jim poveste, kaj naj naredijo, je redkost najboljša storitev, ki jim pomaga, da to ugotovijo.

V vsakem primeru se prepričajte, da med drugim navedete svoje mnenje in izkušnje kot eno izmed možnosti / virov. Bodite iznajdljivi, a stranko pustite na voznikovem sedežu!

- **Podpora s skupno rabo lastne mreže ustreznih stikov in virov**

Kot posrednik, ki deluje na področju podpore mladim podjetnikom, boste imeli veliko pomembnejših stikov in izkušenj kot vaše stranke. Tudi če lahko uporabite vire in mrežo organizacije ali ustanove, bo to za vaše stranke izjemno koristno.

Imeli boste izkušnje s temi posamezniki in / ali organizacijami, poznali tamkajšnje ljudi in zato lahko svojim strankam pomagali, da bolje razumejo, katere so za njih ustrezne in katere ne.

V mnogih primerih boste svojim strankam lahko "odprli vrata", ko jim boste prenesli svoj "socialni kapital".

Posamezniki / organizacije bodo bolj verjetno videli bodoče podjetnike, če bodo vedeli, da so vaše stranke / del vaše coachee skupine, saj vedo, da je posameznik del zaupanja vrednega programa, zato ne zapravljajo časa in truda za njihovo srečanje. .

Ko se bodo vaši sodelavci razvili v uspešne podjetnike in bodo institucije / ustrezni posamezniki naredili dobre izkušnje s sodelavci, bo vaša mreža rasla v velikosti in moči.

Če želite zagotoviti takšno podporo, boste morali nenehno graditi in vzdrževati svoje omrežje.

Poskusite spoznati ustrezne posameznike in ustanove / organizacije. Poskusite graditi sinergije. Pogosto lahko olajšate tudi dostop do svojih strank, kar je tudi v interesu teh institucij.

• **Podpora s kuriranjem velikega števila razpoložljivih (dobrih ali slabih) nasvetov in (napačno) informacije**

Za potencialne in mlade podjetnike je na voljo prepolno informacij. To je lahko zelo zmedeno in potencialno zavajajoče.

Z zagotavljanjem okvira sestankov, branja seznamov, nalog, izbranih bitov informacij in povabilom ustreznih govorcev lahko svojim strankam prihranite veliko denarja in časa.

Z zagotavljanjem preverjenega in preizkušenega programa so vaše stranke lahko prepričane, da bodo imele priložnost razpravljati o vseh vidikih, ki so resnično pomembni, brez strahu, da bi izpustili pomembne podatke.

Po drugi strani ste vedno na voljo vi in vaše omrežje, da po potrebi vodite do dodatnih informacij in stikov.

Z uporabo sklopov vodilnih vprašanj, nalog, z delitvijo pogovorov o različnih vidikih, ki jih je pripravil en udeleženec, se bo za stranko oblikoval neskončen ocean informacij v eno jedro vodilo / priročnik / portfelj.

To bi morali pripraviti s pregledom razpoložljivih informacij in z vzdrževanjem svojega izbranega baze virov. Priročnik je dobro izhodišče, vendar bo več virov, ki se vam bodo zdeli koristni, zlasti viri, ki so značilni za vašo nacionalno / regionalno / sektorsko situacijo.

O oblikah podpore, ki ste jih zagotovili, smo razpravljali v prejšnjih odstavkih za splošni postopek olajševanja podpornega programa. Obstajajo posebne oblike, kaj to pomeni v vsaki od več stopenj poslovnega razvoja. Popolno razpravo o vseh fazah najdete v razširjeni različici tega priročnika. Kot ponazoritev razpravlja o fazi orientacije.

## **Oblike podpore v različnih fazah ustanovitve podjetja. Faza orientacije kot primer**

Na primer za orientacijski korak lahko kot spodbujevalec / trener razmislite o naslednjih vrstah podpore:

### **• Podpora z delitvijo lastnih izkušenj in znanja**

Lastne izkušnje in znanje v vašem določenem kontekstu bodo pomagale oblikovati program začetnih krogov programa. Temeljite na literaturi, vendar uporabite čim več lokalnega znanja (o pravih akterjih in ustreznih informatorjih na vaših območjih).

Ko napredujete izkušnjo, kaj deluje, kaj pa ne.

To je za vas specifično znanje, ki ga je težko nadomestiti z literaturo ali sledenjem splošnim konceptom.

Vsako podjetje obstaja v specifičnem kontekstu in kulturi. To kaže vaše znanje in izkušnje. To si ti USP.

### **• Podpora s skupno rabo lastne mreže ustreznih stikov in virov**

Zlasti v orientacijski fazi je to pomembno.

Svoje stranke seznanite z ustreznimi stiki, katerih pomembnosti morda niso bili seznanjeni in ki bi bili brez vaše olajšave nedostopni (ali zastrašujoči).

Ko bodo stranke napredovale, bodo izgubile začetne zaviranja in postale vedno bolj samoorganizirane. Vaša podpora bo bolj sporadična.

### **• Podpora s kuriranjem velikega števila razpoložljivih (dobrih ali slabih) nasvetov in (napačno) informacije**

Obstajajo knjižnice, ki so polne samopreizkusov „ali lahko sem podjetnik?“, „Financiranje“ in vsi drugi omenjeni vidiki. Nihče ne more vsega prebrati (vključno s seboj).

Zagotovo pa veste več kot vaše stranke in vaše omrežje potrjuje vašo izbiro.

To je velika storitev za vaše stranke. Prestavite jih skozi dober izbor in ostale pospravite s hrbta.

To bo vplivalo na druge korake, saj bodo stranke dobile izkušnjo, da je bolj produktivno deliti in razpravljati z vami, vrstniki in zadevnimi ustreznimi akterji, namesto da lovijo in zbirajo ogromno količino informacij.

## Primer seznama podpornega programa

Zahteve glede časa in oblike so lahko zelo različne, odvisno od vrste poslovanja, predpogojev strank in drugih dejavnikov.

Ustanovitev majhnega turističnega podjetja poleg glavne zaposlitve je seveda manj zahtevno, če začnemo z mednarodnim tehnološkim zagonom, ki išče velike zunanje naložbe.

Dobra oblika za številne potrebe, kot jo uporabljajo številne institucije, je lahko:

Pridobitev stranke:

Informativna delavnica približno 3 ure brezplačno

Usmerjenost:

2–6 zvečer 2-3 ure, da se dotaknete glavnih tem

Načrtovanje:

3 dvodnevne intenzivne delavnice

6 ur trenerja 1: 1

Mesečna srečanja vrstnikov

### **Igrati:**

Mesečna večerna delavnica o ustreznih temah

Mesečno 1: 1 trener 1 uro

Mesečna srečanja vrstnikov

### **Spletna platforma za izmenjavo virov**

## **Profil pobudnika / trenerja za ustanovitelje**

### **• Kaj morate vedeti?**

Morali bi poznati osnove poslovne administracije in ustrezno pravo

Morali bi poznati številna podjetja iz resničnega življenja z različnih področij in vedeti, kaj počnejo in kako to počnejo

Morali bi poznati glavne trenutne koncepte ustvarjanja podjetij

Poznati morate glavne metodologije komunikacije in olajševanja

Vedeti morate ustrezne podporne organizacije in mreže v vaši regiji

Poznati bi morali podporne programe na evropski, nacionalni in regionalni ravni

Morali bi vedeti, da ne bi smeli vedeti vsega, ampak da bi se morali naučiti, kako izvedeti o vsem

### **• Kaj morate biti sposobni storiti?**

Učite se od ljudi, ki to že počnejo (bodite poučni)

Dosežite ljudi in zgradite dober delovni odnos (proaktivna komunikacija)

Obvladajte svoja čustva

Postavljajte vprašanja, dajte povratne informacije

Načrtujte in strukturirajte seje in programe

Izgradite uporabno mrežo

Bodite zaupanja vredni in zanesljivi

### **• Kakšen mora biti vaš odnos?**

Konstruktivna (usmerjena k rešitvam)

Poudarjen, vendar s profesionalno distanco (ne zamujajte se s težavami stranke)

Izbirčno verodostojen (bodite sami, vendar nadzirajte svoja čustva)

Družbeno odgovoren in etičen



## KLJUČNE TOČKE

Kot posrednik podjetnikom nudite podporo s psihološkim spodbujanjem in z dajanjem priložnosti za razmislek in premagovanje kriz v motivaciji in zaupanju, z organiziranjem in vzdrževanjem skupine vrstnikov za podporo, z delitvijo lastnih izkušenj in znanja, z delitvijo lastne mreže ustrezne stike in vire z ohranitvijo velikega preliva razpoložljivih (dobrih ali slabih) nasvetov in (napačnih) informacij.

Glavni koraki za podporo ustanavljanju in vzdrževanju podjetja so: orientacija, načrtovanje, delovanje - izgradnja podjetja, konsolidacija in rast podjetja

Za olajšanje tega procesa je potreben niz ustreznih znanj, kompetenc in stališč

### *Literatura:*

*Hofert, S. : Praxisbuch Existenzgründung. Frankfurt 2007*

*Tietze, K.-O. : Kollegiale Beratung. Reinbeck 2003*

*<https://gruenderplattform.de/>*

*<https://www.gruendungswerkstatt-bodensee-oberschwaben.de>*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Project Nr: 2017-1-RO01\_KA202-037219

## ⑤ Pomoč svetovalcem

*"Povej mi in mogoče je pozabiti,  
pokaži mi in morda se spomnim,  
vključite me in razumel bom. "*  
B. Franklin

Vodja bo zagotovil, da bo skupina ostala osredotočena in učinkovita, vsak član skupine pa bo prispeval k izpolnjevanju dodeljenih nalog; obvladoval bo tudi morebitne spore med člani skupine.

Voditelj ni isto kot trener. Med njimi obstaja razlika, najbolj razločljiva razlaga pa je, da "trener pripelje udeležence od neznanega do znanega, moderator pa udeležence pripelje od znanega do neznanega."

Moderatorji se bodo osredotočili tako na vsebino kot na postopek in na to, kako naj se poučuje z vidika, ki je osredotočen na učence.

V primeru podjetij so posredniki, ki upravljavcem pomagajo, da razumejo svoje izkušnje in jih pretvorijo v znanje, kompetence ali sposobnosti, potrebne za reševanje delovnih težav.

Na ta način je vloga posrednika:

- navdihniti menedžerje za ustvarjanje idej za poslovna vprašanja, da bodo še naprej inovativni
- pomagati vodjem pri oblikovanju njihovih idej, jim pomagati pri metodologiji odkrivanja, razmislek in načrtovanje
- spodbujati aktivno sodelovanje in jih osredotočati na ustrezne dejavnosti

- Da bi olajšali učni proces, spretnosti in sposobnosti moderatorjev vključujejo:



- SPOŠTOVANJE ZNANJA - boljše boste razumeli svoje pripravnike, če jih boste aktivno poslušali
- DOBRE KOMUNIKACIJSKE spretnosti - sposobnost, da v vseh vadbenih situacijah podate pričakovane in jasne odgovore na vsa vprašanja, uporabite govornico telesa za boljše razumevanje svojega sporočila
- POMEMBNE DIDAKTIČNE ZNANOSTI - sposobnost uporabe različnih učnih tehnik, uporabe avdiovizualnih pripomočkov, izbire ustreznih učnih ciljev in njihovo izrecno oblikovanje, konstruktivnim povratnim informacijam udeležencev, objektivno ocenjevanjem uspešnosti pripravnikov
- PRO-AKTIVNI POZOR - opazite nove priložnosti in poiščite nove alternative za reševanje problemov in omogočite, da te posebnosti izvajajo v praktičnih situacijah
- Pozitivno razmišljanje - povejte udeležencu, kateri vidiki njihovega razmišljanja so privlačni
- PROBLEM REŠEVANJE ZNANJA - modeliranje problema in kombiniranje različnih veščin za reševanje določene situacije; Po analizi situacije in določitvi težave mora pooblaščenec imeti možnost, da zanj pripravi ustrezne rešitve
- Zmožnost opazovanja in sklepanja - natančno opazovanje delovnega procesa, stališča pripravnikov in sklepanje o njem
- SPOSOBNOST DO REŠITEV PREDMETOV - pomagati udeležencem, da objektivno razmišljajo o postavljenih vprašanjih, naj bodo „pregledni“ in nato morda razpravljajo o njih
- SPOSOBNOST DO MOTIVIRANJA TRENJEV - ugotovite, kaj dejansko motivira pripravnike in se osredotočite na to
- FLEKSIBILNOST / PRILAGODLJIVOST - sposobnost spreminjanja in prilagajanja nepričakovanim situacijam
- Glede na način učenja odraslih je tu nekaj predlogov za olajšanje učenja odraslih:
- pojasnite, kako bo učenje pomagalo pripravnikom pri njihovem delu / poslu
- lekcije / dejavnosti bi morale izzvati njihovo razmišljanje in jih spodbuditi k oblikovanju novih načinov gledanja na stvari
- lekcije / dejavnosti morajo biti povezane z njihovimi izkušnjami
- omogoči udeležencem, da so aktivni in se učijo eden od drugega
- postavljajte odprta vprašanja in pozorno poslušajte. Zahtevajte ideje, nove vidike
- spodbujajo konstruktivne razlike v mnenjih
- razumeti, da se ljudje učijo na različne načine
- povzemite in pustite čas za razmislek in samooceno
- dobite primere z delovnega mesta
- uporabljajte humor; odrasli se radi zabavamo toliko kot otroci





- prosite za povratne informacije in ga valorizirajte
- bodite spoštljivi do pripravnikov; učenje potrebuje okolje udobja in spoštovanja

### **Kaj preprečiti, ko olajšate učenje:**

- Prekomerno govorjenje moderatorjev namesto aktivnega poslušanja; ponudite preveč podrobnosti
- Poučevanje vsebine brez smiselne utemeljitve
- Ne sledi praktični uporabi obravnavanih vprašanj
- Velik poudarek na predavanjih kot osnovni učni metodi
- Poudarjanje abstraktnih informacij
- Odvzemanje priložnosti za samostojno učenje
- Dopolnitev z nepomembnimi informacijami
- Prisiljanje ljudi k sodelovanju v razpravah
- Kontradiktorne razprave, povezane z razlago različnih situacij
- Neprimerni komentarji v zvezi z občutljivimi vprašanji
- Uporaba psiholoških iger
- Ponavljanje dejavnosti, dokler ne gre dobro
- Nad analizo razpravljenih vprašanj

## **II.SVETOVALNI**

Svetovalci so strokovnjaki s specifičnim strokovnim področjem, ki svetovalcem svetujejo glede načinov ukrepanja za izboljšanje konkurenčnosti podjetja in organizacijske učinkovitosti. Menedžerji najamejo svetovalce, da bi izkoristili svoje znanje in izkušnje, ki jih nudijo v obliki priporočil in predlaganih ukrepov.

Priporočila se lahko nanašajo tudi na rešitve za reševanje težav podjetja, težave, ki bi lahko vključevale: nezadovoljne stranke, pomanjkanje virov (npr. Finančne, človeške), pomanjkanje točno določenih informacij, napačne odločitve upravljanja, neustrezno napredovanje, upravljanje s slabim časom itd. Svetovalci lahko pomagajo tudi vodjem pri izvajanju priporočenih rešitev.

Težave se lahko s pomočjo svetovalca spremenijo v poslovne priložnosti.

Vprašanje, na katerega bi moral svetovalec odgovoriti, je, kako narediti svojo stranko bolj uspešno.

Kot pravi Peter Block (Flawless Consulting: Vodnik za uporabo svojega strokovnega znanja), je cilj postopka svetovanja določiti spremembo v organizaciji, spremembo, ki se lahko nanaša na notranje postopke, uporabljeno orodje za upravljanje itd.

Za svetovanje sta najpomembnejša zaupnost in ohranjanje zaupanja stranke.



Misija svetovalca je zapleten proces, ki vključuje glavne naslednje faze:

vpis in sklepanje pogodb - srečanje s stranko in razprava o namenu svetovalne misije po poslušanju pričakovanj stranke (predhodno raziskovanje potreb), pogajanjih in sklenitvi svetovalne pogodbe, načrtovanje nalog

zbiranje podatkov in diagnoza - diagnoza stanja podjetja in prepoznavanje težav in posebnih vzrokov ter tudi priložnosti, ki jih je mogoče izkoristiti

akcijsko načrtovanje - razvoj rešitev, ocena nadomestnih možnosti, oblikovanje priporočila za ukrepanje, načrtovanje izvajanja

pomoč vodi pri izvajanju rešitve, ki se priporoča, zagotavljanje povratnih informacij in prilagajanje usposabljanja, če gre za primer

zaključek - ocena in priprava zaključkov v končno poročilo, določitev zavez, nadaljnje načrtovanje, zaključek misije

Glede na razlike med moderatorjem (nevtralni vodnik, ki upravlja procese) in svetovalcem (strokovnim delavcem, ki nudi svetovanje za poslovne vsebine) moramo pri pogovoru s strankami prepoznati njihove potrebe in uporabiti vprašanja, kot so:

- kateri problem želite rešiti?
- kaj pričakuješ od mene?
- kako bomo sodelovali?

Če je odgovor povezan s poslovno vsebino (npr. "Moramo vedeti več o tržnih trendih" ali "Želimo razviti in potrebujemo analizo izvedljivosti naše ideje" ali "Spremeniti moramo svojo kadrovska politiko" ), kot je potrebno poslovno znanje in ga je treba najeti SVETOVALEC.

Če je odgovor takšen, kot da "Želimo, da določite postopek za nas" ali "Želimo, da nam pomagata ostati na dobri poti za uresničitev naših nalog", potem stranka potrebuje FACILITATOR.

Spodaj je predstavljena primerjalna tabela glede vloge svetovalca in posrednika:

Svetovanje proti Olajšanju :

SVETOVANJE	OLAJŠANJE
<p style="text-align: center;">Analiza s strani strokovnjaka</p> <p style="text-align: center;">Ni nevtralen</p> <p style="text-align: center;">Svetovalec ponuja vsebino v obliki strokovnih nasvetov in priporočil za ukrepanje</p> <p style="text-align: center;">Pri izvajanju je lahko vključen svetovalec</p>	<p style="text-align: center;">Analiza po stranki</p> <p style="text-align: center;">Nevtralno</p> <p style="text-align: center;">Vodja povabi k izmenjavi izkušenj v obliki procesa, s čimer privabi skupino, da ostane osredotočena in v bistvu. Pooblaščenec se ne bo zaposlil kot strokovnjak za vire.</p> <p style="text-align: center;">Priporočila za ukrepanje opravi stranka.</p> <p style="text-align: center;">Naročnik je odgovoren za izvedbo</p>

*\*(vir: I. Bens, p. 18-Advanced Facilitation)*

## KLJUČNE TOČKE

- Na splošno mora načrtovalec načrtovati, voditi in upravljati skupino, da se zagotovi učinkovito uresničevanje ciljev skupine, z jasnim razmišljanjem in konstruktivno udeležbo vseh.
- V primeru podjetij so posredniki, ki upravljavcem pomagajo, da razumejo svoje izkušnje in jih pretvorijo v znanje, kompetence ali sposobnosti, potrebne za reševanje delovnih težav.
- Svetovalci so strokovnjaki s specifičnim strokovnim področjem, ki svetovalcem svetujejo glede načinov ukrepanja za izboljšanje konkurenčnosti podjetja.

*Bibliografski viri*

*Consortiul International Lectura si Scrierea pentru Dezvoltarea Gândirii Critice, România. Modalități inovatoare de motivare a Adultilor pentru invatare*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Project Nr: 2017-1-RO01\_KA202-037219

*Magdalena Luzniak, mentorica, mentorstvo, svetovanje, Akademija za humanistiko in ekonomijo v Lodsu*  
*Gradnja ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje v TouriSME - Priročnik za svetovalce*  
<http://centerforprofitmanagement.blogspot.com/2010/04/consulting-vs-facilitating-clarifying.html>

## ⑥ Kako sestaviti inovativni program za praktično usposabljanje podjetniške kompetence

Najprej bi morali odgovoriti na naslednje vprašanje: Kaj je inovativni program usposabljanja? Kdaj je usposabljanje inovativno? Inovativno pomeni nekaj novega. Ali moramo iz nič ustvariti nekaj novega ali moramo samo izboljšati nekaj, kar že deluje? Za moderatorja bi lahko bilo nekaj strašljivega, če bi si mislil, da mora ustvariti in tržiti popolnoma novo programsko usposabljanje.

No, inovacija pri oblikovanju programa usposabljanja bi lahko pomenila več stvari:

Inovacija izdelkov - Inovativno usposabljanje lahko ustvarimo z izboljšanjem njegovih funkcionalnih lastnosti.

Funkcionalne lastnosti se lahko nanašajo na dve stvari:

1. Najprej se bomo na svojem usposabljanju približali novim temam in temam. Na primer, odločili smo se pogovoriti o "Strateškem upravljanju na novo nastajajočem trgu" - temi, ki do zdaj ni bila vključena v naš seznam.

Če to nameravate narediti, očitno izberite temo, s katero imate izkušnje. Seveda je dobro iti skozi postopek dokumentacije in pridobiti nekaj idej, če pa resnično želite biti inovativni, uporabite svoje izkušnje na terenu in delite s svojim občinstvom. Ljudje čutijo, ko imaš kaj povedati, in cenijo pristno izkušnjo.

Načini za vključitev svojih izkušenj v usposabljanje:

- Predstavitev: lahko ustvarite nove predstavitve, da predstavite nove teme, ki jih želite pristopiti.



Ko želite pristopiti k novi temi, upoštevajte naslednje:

- a. Upoštevati morate, da mora vaša predstavitev doseči določen cilj: bodisi pomagati nekemu, da pridobi novo sposobnost, bodisi izboljšati svoje znanje bodisi spremeniti svoj odnos. Torej, vse, kar želite prenašati svoji publiki, bi moralo upoštevati te tri stvari.
- b. Občinstvo pričakuje, da boste vedeli, o čem govorite, da boste imeli nekaj izkušenj, s katerimi bi si lahko delili to področje, in vas bo to temo strasti.
- c. Ko ustvarite predstavitev, se morate zavedati koristi, ki jih lahko prinesete udeležencem, in zelo pomembno, če bodo vaši vaši treningi sposobni prenesti svoja nova znanja na delovno mesto: ali bodo lahko storili nove stvari ali naredili stvari, ki so jih že izboljšali?

Da bi to dosegli, organizirajte svojo predstavitev okoli enega velikega vprašanja / ideje in nato svoje gradivo spravite v skladen vrstni red. Cilj predstavitve bi moral določiti, kaj bo občinstvo po predstavitvi lahko izvedlo: lahko bo izdelalo predlog projekta za program Erasmus ali izdelalo načrt razširjanja itd.

Če želite uspešno predstaviti svoje gradivo, morate svoje gradivo poglobiti v tri stopnje: „1. Kaj mora vedeti vaša publika “; „2. Kaj morajo vedeti “in“ 3. Kaj bi bilo lepo vedeti. “

Torej, ko želite nasloviti novo temo, upoštevajte zgornje stvari; poleg tega morate predstaviti toliko, kot ste se naučili iz svojih osebnih izkušenj: opisuje situacije, v katerih ste bili v nekem trenutku, prikazuje, katere odločitve ste sprejeli in kakšne rezultate ste dobili; katere so lekcije, ki se jih pozneje naučite in jih uporabite in ne bojte se predstaviti tudi napak, ki ste jih doživeli. Izmenjava osebnih izkušenj in svojih občutkov je za vrstnike vznemirljiva lekcija in za stvari najdejo zanimive "zgodbe"; občinstvo si zapomni pomembne stvari, s katerimi je povežalo zgodbe in stvari. Tudi ustno predstavitev spremljajte z multimedijskimi predstavitvami, ker je okcidentna kultura vizualna kultura: informacije, ki jih predstavlja kombinacija videa in zvoka (show and Tell), po treh dneh obdržijo v razmerju 65% v primerjavi z 10% za tiste, o katerih so poročali le z zvočnimi sredstvi (povejte samo).

- Primeri: kolikor je mogoče, uporabite primere, povezane z vašo osebno izkušnjo, ali poskusite vzpostaviti povezavo med danimi primeri in poklicnim življenjem občinstva. Pokažite jim, kako vi ali drug menedžer (bolje je biti dobro znan vodja v lokalni skupnosti) ali podjetje, za katerega veste, da deluje v določenih okoliščinah; navedite pomembne podrobnosti o tem, kako vi ali oni prečkate nekatere ovire in kako vi / oni rešujejo nekatere težave. Primeri so za publiko še bolj zanimivi, če ciljajo na ljudi in podjetja iz geografske bližine razreda. Seveda bodite pozorni na zaupne podrobnosti in skočite čez.

- Skupinska razprava: spodbudite svojo publiko k sodelovanju v razpravi, izhajajoč iz določenega problema ali situacije, s katero se morate spoprijeti v nekem trenutku preteklosti. Povejte jim, kako ste se takrat odločili ravnati, in vprašajte njihovo mnenje, poskusite si predstavljati, kako bi ravnali. Naj se namestijo v čevlje. Nadaljujte, da boste z drugimi delili svoje podobne izkušnje. Zdi se, da je tovrstna razprava zelo učinkovita metoda učenja za odrasle.

- Študijski primeri: oblikovanje študijskih primerov na podlagi resničnih izkušenj, predstavljajte si situacije, podobne tistim, v katerih ste bili v nekem trenutku. Te vrste vaj so zanimive, če so

primeri študija povezani z interesi udeležencev in če je razprava zaključena z nekaterimi zaključki. The

trener naj povabi razred, naj razmisli o situaciji, predstavljeni v študijskih primerih, in postavi tudi dodatna vprašanja, da bi imela različna stališča.

- Igra v zvitkih: simulirajte resnične situacije, začeni s težavo, s katero se morate spopasti v nekem trenutku, takšno, ki bo vaše občinstvo spodbudilo k dejanjem kot v resničnem življenju. Igranje z zvitki je res učinkovito, če udeleženci prejmejo nekaj smernic, preden nastopajo, in če imajo gledalci priložnost izraziti svoje misli. Trener bi moral potisniti občinstvo k nekaterim dokaj določenim zaključkom, prijazno: "ne na ta način".

- Vaje: ob upoštevanju nekaterih posebnih veščin, ki jih želite razviti v razredu, si zamislite situacije in praktične zahteve, da udeleženci prisilijo, da uporabijo svoje sposobnosti. Da bi bile učinkovite, bi morale vaje udeležencem dati konkreten situacijski okvir (npr. "Ste direktor evropskega podjetja z 200 zaposlenimi, ki je odgovoren za oddelek za razvoj izdelkov ...") in zahtevati določeno zahtevo (npr. "Stranka vam pove, da inovacijska politika vašega podjetja za elektronske izdelke ne ustreza zahtevam trajnostnega razvoja. Odgovorite mu z nagovorom").

Vaje v učilnici morajo biti vedno prilagojene specifičnostim udeležencev usposabljanja: zamišljene situacije morajo biti povezane z delom, ki ga opravljajo, informacije / sposobnosti, pridobljene v razredu, pa morajo biti prenesene na delovno mesto. Zato je pomembno imeti predstavo o posebnostih svojih delovnih mest, saj jih vaje morajo postaviti v konkretne situacije, s katerimi se srečujejo pri svojem vsakdanjem delu. Ko naša organizacija razvije vsebino tečaja, vaditelji vedno prilagodijo vaje posebnostim udeležencev: na primer, komunikacijske vaje, ki veljajo za nekatere oglaševalce v časopisih, bodo vedno drugačne od komunikacijskih vaj, ki se uporabljajo za osebe prodajnega urada distribucijskega podjetja. gradbenih materialov.

Iz naših izkušenj, ko morajo ljudje razrešiti vajo v razredu, raje delajo na parih in potrebujejo dovolj časa, da oblikujejo odgovor (vsaj 10 minut); od trenerja vedno pričakujejo povratne informacije, da bodo videli, ali je bilo njihovo delo pravilno ali ne.

Če resnično želite razviti inovativne vaje, boste morda želeli uporabiti različne tehnike:

- Spremenite način, kako udeleženci rešijo vaje - nekatere vaje je treba izvajati posamezno, druge naj se izvajajo v parih, druge pa naj izvajajo majhne skupine (največ 5 oseb). Pazite, da nenehno spreminjate par in člansko skupino, ker se ljudje običajno zadržujejo v udobnih situacijah, kar pomeni, da ostajajo v istih parih / skupinah, s kolegi, s katerimi so razvili določeno rutino in s katerimi so si že delili vloge; nekateri udeleženci se vedno nagibajo k temu, da se izogibajo učinkovitemu sodelovanju pri vaji

- Naredite vaje za spodbujanje ustvarjalnosti in igre - udeleženci lahko prejmejo predmete in materiale (kroglice, nit, papir itd.), Iz katerih lahko naredijo majhne predmete, ki jih bodo uporabili pri svoji vaji. Presenečeni boste nad tem, kako kreativni so ljudje, tudi tisti, ki se razglašajo za manj kreativne, kako navdušeni so, da na koncu delajo skupaj in koliko se ukvarjajo z vajami. Iz naših izkušenj so to nekatere najbolj ljubljene vaje in si jih udeleženci dolgo zapomnijo.

- Medsebojno vključite vse udeležence v predstavitev rezultatov vaj - vsakemu udeležencu omogočite predstavitev, kako je delal on, par ali ekipa.

Preverite spodnja poglavja in poiščite nekaj resnično učinkovitih vaj, ki jih lahko uporabite pri pouku.

2. Drugič, da nameravamo uporabiti nove metode poučevanja in učenja. Na primer, nameravamo predlagati novo vrsto vaj za razvoj podjetniških veščin, imenovano »miselna karta«.

Če želite uporabiti nove metode poučevanja in učenja, imate veliko možnosti izbire: študija primera, usposabljanje na osnovi iger, pouk mentorja, učenje s tem, štiri korake, analitični pouk, spletno usposabljanje, učni projekti, kakovostni krožki, rotacija delovnih mest, pripravništvo, vajeništvo in tako naprej. Če želite izvedeti več o teh metodah, preverite naslednji dokument [http://www.fpimm.ro/static/fisiere/TouriSME\\_IO3\\_English.pdf](http://www.fpimm.ro/static/fisiere/TouriSME_IO3_English.pdf) (stran 64).

Ko izberete eno od teh metod, morate upoštevati to:

Kakšni so vaši cilji treninga za to sejo? Ljudje se morajo naučiti novih znanj ali novih tehnik za staro veščino ali boljše vedenje na delovnem mestu?

Kdo se usposablja? Novi zaposleni, sezonski zaposleni, višje vodstvo? Koliko časa je bilo namenjenega usposabljanju?

Katere vire in materiale za usposabljanje imate na voljo?

Ne glede na to, katero metodo izberete, morate upoštevati, da za učenje učenja odraslih veljajo nekatera pravila, ki so bila obravnavana v spodnjem poglavju.

**II. Procesna inovacija** - lahko ustvarimo inovativno usposabljanje z izboljšanjem instrumentov in tehnik oblikovanja in izvajanja usposabljanja za javnost.

Inovacije procesov z novimi oblikovalskimi tehnikami in instrumenti bi lahko pomenile, da želimo za predstavitev uporabiti novo programsko opremo IT. Obstaja veliko aplikacij in programske opreme za pripravo predstavitev, najpogostejši in najbolj učinkovit pa je PowerPoint. Program ponuja veliko možnosti, v njih pa lahko integrirate fotografije, animacije in video posnetke. Drug uporaben program je Windows Movie Maker, vendar lahko poiščete tudi druge aplikacije na internetu.

Ideja je, da naredite učinkovito in lepo predstavitev, zato morate biti pozorni na naslednje nasvete:

- Upoštevajte enoten slog za vse diapozitive
- Ne uporabljajte preveč fotografij, klišejskih slik ali animacij
- Za ustvarjanje slike diapozitiva ne uporabite več kot 5 barv
- Uporabljajte običajne pisave, kot so Helvetica, Verdana, Tahoma ali Arial
- ustvarite močan kontrast med črkami in ozadjem
- Omejite količino besedila

Inovacije procesov z novimi tehnikami in instrumenti dostave je mogoče doseči s pomočjo internetnih olajšav:





- **Webinar** - je spletni seminar, program usposabljanja, predstavljen prek interneta, ki ga lahko udeleženci spremljajo na svojem računalniku. Seminar je narejen s prenosom v živo, avdio-video in vključuje tudi diapozitivne predstavitve, klepetalnico ter razdelek vprašanj in odgovorov, ki ji dajejo interaktivni značaj; spletni tečaji so popoln način učenja na daljavo. Uporabite lahko nekatere programe, kot so: GoToMeeting, Yugma si DimDim
- **internetna konferenca / sestanek** - spletno srečanje z razredom, da bi razpravljali o nekaterih posebnih vprašanjih; udeleženci lahko govorijo in delijo dokument, če uporabljajo možnosti skupne rabe zaslona. Najbolj priljubljena aplikacija je Skype.
- **Skupna raba dokumentov** - ljudje lahko delajo na projektu hkrati, lahko skupaj napolnijo dokumente; najpogostejša aplikacija so Google dokumenti.
- **Socialni mediji** - lahko ustvarite stran za usposabljanje o socialnih medijih in vaš razred bo ustvaril profesionalno skupnost: imeli bodo prostor za izmenjavo svojih idej, spreminjanje informacij, objavljanje novic itd. Najbolj priljubljeni programi za socialne medije sta Facebook in Linked. Te internetne aplikacije lahko uporabite za trženje usposabljanja in pridobivanje privržencev.
- **Blog** - s tem lahko razrede objavljate članke in dokumente (scenarije, razprave, študije primerov) in dodajate komentarje; lahko imate tudi moderatorja, ki je inštruktor, ki zagotavlja, da bo vsebina ostala osredotočena na zadevo. Najbolj priljubljeni spletni dnevnik sta Blogger in Wordpress.com
- **Vlog** - je oblika bloga, kjer članki, dokumenti so sestavljeni iz video posnetkov; je oblika spletne televizije. Trener lahko posname celo sejo in jo objavi; lahko posname video, da predstavi določeno temo ali pa predlaga vajo, ki jo mora občinstvo narediti doma. Da bi bil trener uspešen, se mora ob snemanjih posnetkov obnašati normalno, neposredno nagovarjati javnost in poskušati komunicirati z občinstvom. Interakcija vključuje spraševanje osebnega mnenja in komentarjev ter sklicevanje nanje v naslednjih videoposnetkih ali prosi udeležence, naj pošljejo videoposnetke, da objavijo na njegovem vlogu. Zapisi se lahko izvajajo s pametnim telefonom.
- **Platforme za e-učenje** - svoje usposabljanje lahko objavite na spletni platformi in tam ustvarite center virov; vsi udeleženci se lahko prijavijo in prenesejo priročnike, vaje in izpolnijo on-line test itd.

Udeleženci lahko sprejemajo in pošiljajo dokumente na več sodobnih načinov, kar je zelo koristno, če so vaši udeleženci razporejeni po velikem geografskem območju ali če imajo nezdružljiv urnik.

Zagotoviti morate, da udeleženci tečaja resnično uporabljajo gradivo, ki ga ponujate po teh sodobnih kanalih, saj študije kažejo, da je stopnja učenja za udeležence tečajev na daljavo nižja kot za tiste v razredu. Zato je dobra ideja, da se obrnete na študente in jih prosite za povratne informacije neposredno, ali pa je najbolje kombinirati načine predavanja tečaja v razredu z dostavo na daljavo.



Nekateri so seznanjeni s sodobnimi tehnologijami, nekateri pa ne. Za nekatere ljudi je tovrstno usposabljanje lahko inovativno, za druge pa to ni inovativno. Tudi to, kar je za organizacijo novo in inovativno, je lahko nekaj drugega, odvisno od izkušenj in pretekle ponudbe usposabljanja.

## KLJUČNE TOČKE

- Inovativnost pri oblikovanju programa usposabljanja bi lahko pomenila inovacije izdelkov ali procesne inovacije
- Pri izbiri novih metod za usposabljanje upoštevajte cilje usposabljanja, skupino, ki se usposablja, čas, ki ga imajo za učenje, stile učenja odraslih, digitalne veščine, ki jih imajo
- Bodite prepričani, da bodo pripravniki res uporabljali znanje, materiale, tehnike, ki so se jih naučili na delovnem mestu, ali pa jih bodo lahko prilagodili specifični dela

*Knjige:*

*Geris E.H. McArdle, Crisp Publications, INC, 1993*

*Spretnosti vodenja ekip, Donald Hackett in Charles L. Martin, Crisp Publications, INC, 1993*

*Drugi viri:*

*<http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques/>*

*<http://www.yourtrainingedge.com/wp-content/uploads/2010/01/7-Innovative-Training-Concepts-White-Paper-Agugust-2010.pdf>*

# ⑦ Olajšanje podjetniške kompetence z uporabo IKT

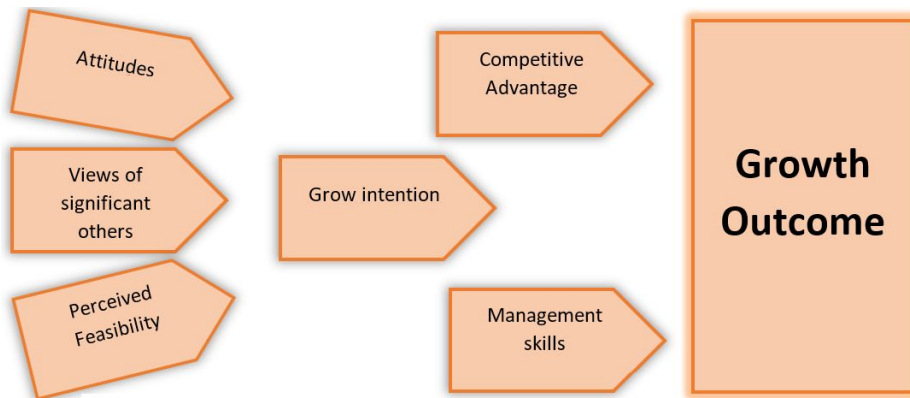
In prvi pomemben korak je razmisliti o glavnih ovirah za rast podjetja in odgovoriti na vprašanje ... Kaj lahko zavira rast podjetja?

Najdemo dve vrsti ovir:

Internal Barriers	External Barriers
Psychological / Motivational Factors	Labour Market Conditions
Management Capability	Market Structure / Competition
Funding	Government Policy
Shortage of Orders	Economic Climate
Sales / Marketing Capacity	Legislation B
Poor Product / Service	Access to Markets

Pri raziskovanju glavnih ovir za rast podjetij in podjetništva se zavedamo, da so ključna vprašanja, povezana z rastjo,:

- (1) motivacija;
- (2) Viri;
- (3) Tržne priložnosti.



Temeljni razlogi za neuspeh rasti poslovanja in podjetništva vključujejo: (1) nezmožnost ali nepripravljenost ustanovitelja, da bi spremenil in sledil inovativnim potim, (2) pomanjkanje spretnosti, izkušenj in znanja, (3) ne vzdrževanje popolnega in točni zapisi, (4) se malo osredotočajo na dejavnosti, ki poskušajo odgovoriti v vseh podjetniških razsežnostih, (5) nizke cene, (6) podcenjujoča konkurenca, (7) "Miška pasa miopija" (dejstvo, da se znotraj dogaja toliko stvari pozabite na posel, ki se dogaja zunaj), (8) slabe tržne dejavnosti, (9) finančni nadzor, (10) pomanjkanje strateškega načrtovanja in (11) neustrezna finančna likvidnost.

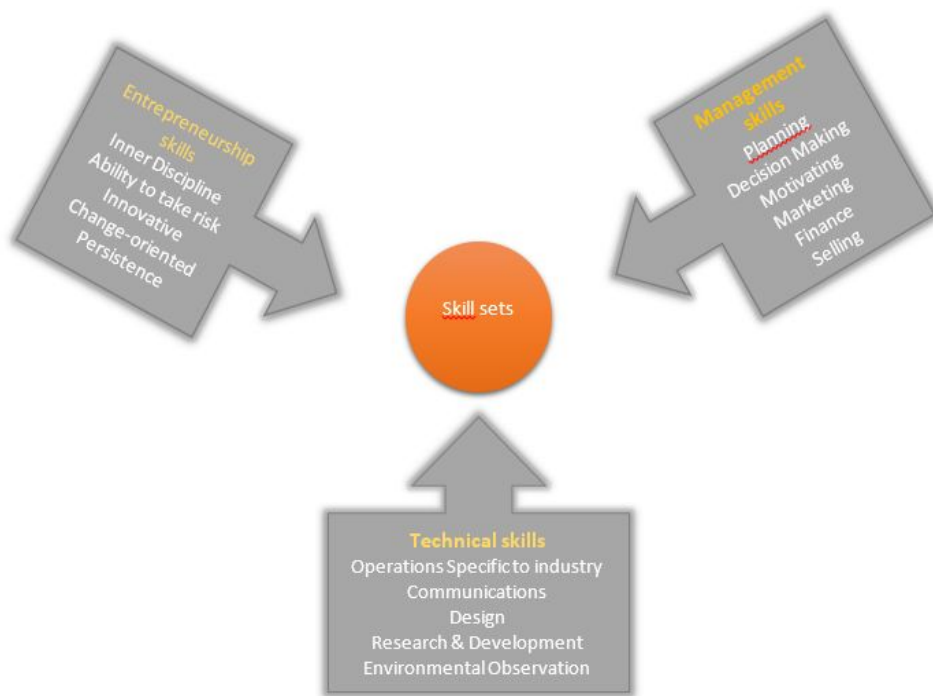
**Kot spodbujevalci / trenerji, da bi lastnikom / managerjem pomagali razvijati svoje poslovanje, moramo razmisliti o naslednjih vidikih:**

**Kako lahko spodbudimo in razvijamo podjetniške kompetence in veščine za premagovanje rastnih ovir?**

**Kako lahko programe usposabljanja prilagodimo dejanskim potrebam podjetnikov?**

**Kako lahko s pomočjo IT tehnologij olajšamo razvoj podjetniške kompetence?**

Spodnja slika zajema bistvo tistega, kar so številni raziskovalci predstavili kot ključne zahteve:



- **Tehnične kompetence:** kompetence za proizvodnjo izdelka ali storitve podjetja;
- **Upravljske spretnosti:** zmožnosti za vsakodnevno upravljanje in upravljanje;
- **Podjetniške spretnosti:** ki vključujejo prepoznavanje priložnosti in nenehno delovanje na njih ter osebne zrelostne veščine (povezane s samozavedanjem, odgovornostjo, čustvenimi kompetencami in ustvarjalnimi kompetencami).

Orodja IKT so tudi danes temeljna podlaga za razvoj podjetniških veščin.

V tem obsegu je najpogosteje uporabljeno orodje IKT e-knjiga, po podatkih IKT ORODJA ZA RAZVOJ PODJETNIŠKIH KOMPETENCIJ - Mednarodna šola za socialne in poslovne študije, Slovenija.

E-knjige lahko pomagajo pri uporabi drugih orodij IKT in kot podpora učnemu procesu. E-knjiga običajno obsega elektronsko različico besedila, ki je bila prej pripravljena kot tiskana različica, lahko pa vključuje tudi večpredstavnostne funkcije za izboljšanje interakcije med vsebino in učencem.

Druga orodja IKT, za katera se šteje, da so koristna in praktična za povečanje podjetniških znanj, so: platforme za e-učenje; Programska oprema poslovnega načrta; in podatkovne baze tržnih raziskav.

Pravzaprav je uporabnost orodij IKT pomemben vidik vpliva na zaznavanje uporabnika in pogostost uporabe orodja:

1 - V fazi oblikovanja idej sta najbolj uporabna orodja IKT baze podatkov o raziskavah trga in programska oprema za poslovne načrte. Glede na podatke se zdi, da so ta orodja enako uporabna.

2 - V fazi načrtovanja poslovnega programa postane programska oprema pomembnejša z vlogo dokazovanja konceptov.

3 - V zadnji fazi financiranja in trženja so najpomembnejša orodja tudi programska oprema za poslovne načrte.

Prej navedena analiza kaže, da ni nobenega orodja IKT za spodbujanje podjetniških kompetenc med mladimi.

V okviru usposabljanja in izobraževanja se lahko uporabljajo orodja, kot so e-knjige. Po drugi strani pa razvoj spretnosti v smislu samostojnega učenja spodbuja orodja, kot so e-izobraževalni tečajji, kot najpogosteje uporabljeno orodje, programska oprema za poslovne načrte in tržno raziskovalno bazo, kjer se kompetence bolj razvijajo v smislu podjetništva oz. upravljaljskih sposobnosti in ne v smislu znanja.

Orodje, ki velja za najbolj uporabno orodje, je programska oprema poslovnega načrta, vendar obstaja še nekaj uporabnih orodij za pomoč podjetnikom v različnih trenutkih v življenju podjetja:

Productivity tools	Email management tools	Project management tools	Save you time	Tools for information collectors and note takers	Invoicing, accounting, and payroll tools	Marketing tools	Monitor and build your brand
Office (Excel, Word, Powerpoint)	Boomerang for Gmail <a href="http://boomeranggmail.com">boomeranggmail.com</a> write and schedule your emails	Trello <a href="http://trello.com">trello.com</a>	LastPass Password Manager <a href="http://lastpass.com">lastpass.com</a>	Google Keep <a href="http://keep.google.com">keep.google.com</a>	Invoice Xpress	Google Analytics	Google Alerts <a href="http://google.com/alerts">google.com/alerts</a>
Diagrams creation	Streak <a href="http://streak.com">streak.com</a> Affordable CRM tool to manage your contacts, deals, projects, and messages	Asana <a href="http://asana.com">asana.com</a> Project and team management	Google Dictionary extension	List.ly <a href="http://List.ly">List.ly</a> This is Pinterest for "word people." Collect content from all over the web and organize it into lists	SAP	MailChimp <a href="http://mailchimp.com">mailchimp.com</a>	HARO <a href="http://helpareporter.com">helpareporter.com</a>
Virtual drives (Dropbox, ...)			AdBlock extension	Goodreads extension It allows to unload your brain and toss the Post-it notes reminding you to buy this or that book	...	LinkedIn <a href="http://linkedin.com">linkedin.com</a>	

Druga orodja, kot so crowdfunding, znanstvene platforme ali izobraževalni poslovni simulatorji, so zaradi svoje kompleksnosti ali nedostopnosti manj uporabni.

## RELEVANTNETOČKE

- Vsak podjetnik zahteva drugačen načrt, prilagojen osebni resničnosti
- Obstajajo 4 razsežnosti kompetenc in veščin: (1) tehnična, (2) management, (3) podjetnik in (4) osebna zrelost
- Ekonometrični modeli kažejo šibek odnos med obstoječim usposabljanjem iz menedžmenta in izboljšano uspešnostjo podjetja
- Novi modeli poučevanja in podjetništva se osredotočajo na razvoj podjetniških lastnosti in na značilnosti posameznikov
- Orodja IKT, predvsem platforme za e-učenje, programska oprema poslovnega načrta, baza podatkov o raziskavah trga in e-knjige so pomembne za razvoj podjetniških kompetenc

### Vprašanje, kako oblikovati in izvajati podjetniško usposabljanje, posebej prilagojeno določeni vrsti javnosti, se že dolgo razpravlja.

Nekateri avtorji so kritizirali programe usposabljanja za podjetništvo, da so preveč osredotočeni na funkcionalne vidike poslovnega upravljanja, namesto da bi pomagali razviti splošne podjetniške zmožnosti, da bi bili inovativni, upravljali poslovno okolje in se kreativno razvijali in izvajali svoje poslovanje.

Programi usposabljanja za podjetnike bodo podjetnikom pomagali, da se izognejo temeljnim napakam pri poslovanju, saj inštruktorji ljudem ne bodo "govorili", kaj morajo storiti, ampak jih bodo usposobili za sprejetje boljših odločitev.

## KLJUČNE TOČKE

- Programi usposabljanja bi morali biti del večjega podjetniškega ekosistema
- Trenutni programi usposabljanja so osredotočeni na funkcionalne vidike poslovnega upravljanja
- Težko je najti ravnovesje med posameznim mentorstvom in skupinsko podporo v programih, prilagojenih posameznim potrebam
- Udeleženci raje primere ali predstavitve iz resničnega življenja obstoječih podjetnikov
- Podjetniška učinkovitost in osebna preobrazba sta zdaj ključna elementa programov usposabljanja za podjetništvo

## Prihodnji izzivi

V zadnjih dveh desetletjih so bili številni poskusi določitve značilnosti, ki opredeljujejo podjetja z visoko rastjo in kako se te značilnosti lahko ponovijo med širšo skupino podjetnikov. Nekateri sklepi kažejo, da je resnično rast delovnih mest ustvarila majhna številna podjetja z visoko



rastjo in osredotočila misli raziskovalcev in oblikovalcev politike na prepoznavanje ključnih podjetniških znanj, ki jih morajo razvijati podjetniki, usmerjeni v rast.

Po obsežnem pregledu literature za ta pregled so glavne podjetniške veščine, ki jih je treba razviti med rastno usmerjenimi podjetniki, naslednje: usmerjene k kupcem; Strateški razvoj; Finančno upravljanje; Upravljanje s človeškimi viri.

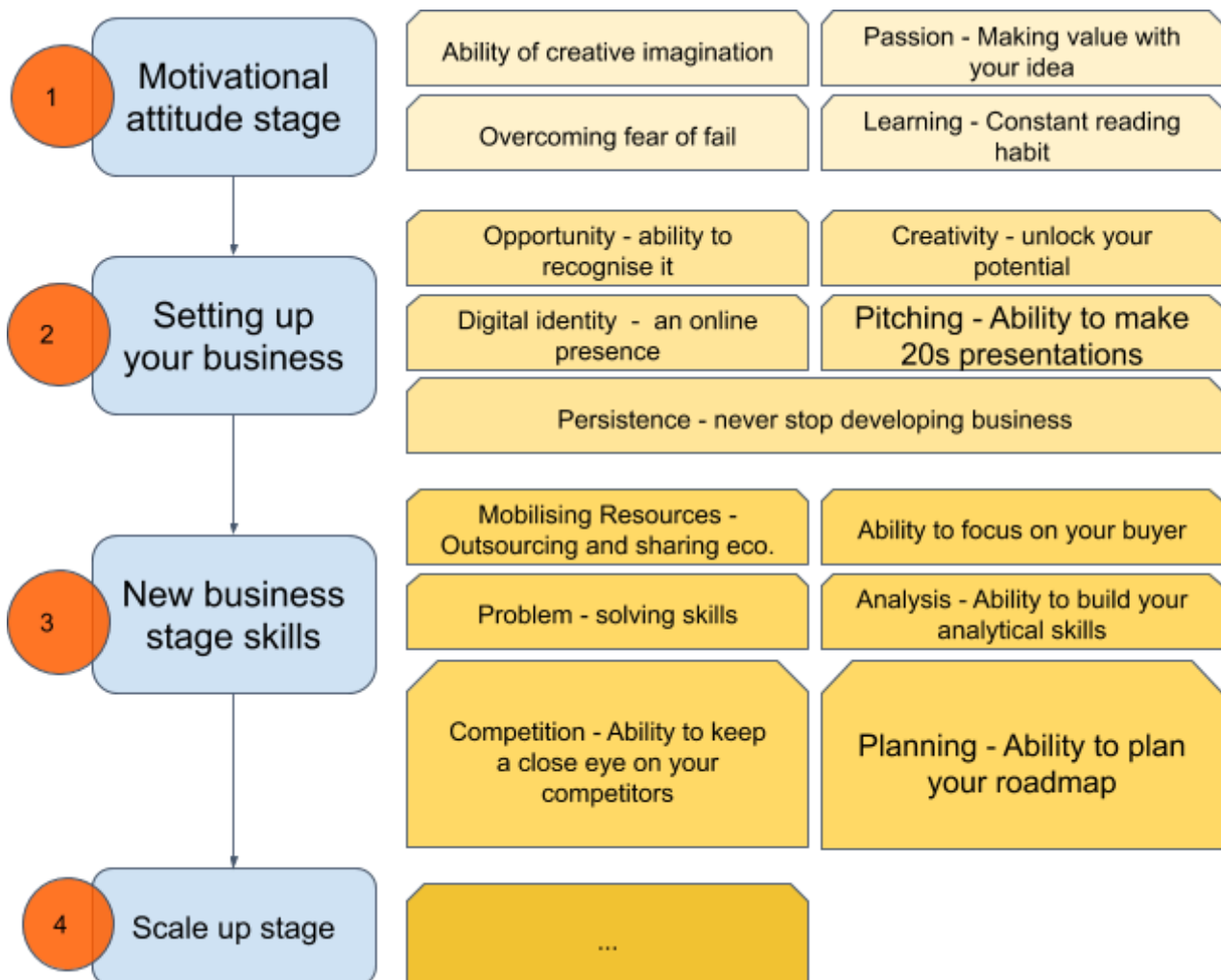
Toda razvoj teh kompetenc sam po sebi ni dovolj, ker morajo obstajati naslednji pogoji za dosežen napredek:

1. Podjetnik mora biti motiviran za rast podjetja;
2. medsebojna orientacija uspešnih podjetnikov je ključni element vsakega programa usposabljanja (mentorji morajo biti motivirani tudi za to vlogo);
3. Podjetniki bi morali imeti razširjen dostop do mednarodnih omrežij, financ in trgov.



# ⑧ Potrebne mehke spretnosti za uspešnega podjetnika

## Mehke veščine in različne stopnje razvoja podjetja



Pooblaščenec / trener se morata naučiti različnih mehkih veščin na različnih ravneh razvoja podjetja. Kot podjetnik, ko začnete razmišljati o novem poslu, bi se moral vaš miselni odnos spremeniti iz vidika nekoga drugega podjetja v "samozaposlenega", "motiviranega" in "odgovornega za vse". Za to je potrebno veliko truda, učenja in poskusov z različnimi rezultati.

Da boste podjetniku lahko pomagali pri upravljanju tega prehoda, so mehke veščine razvrščene v naslednje štiri stopnje: 1) Pripravljalna faza - motivacijski odnos, 2) Vzpostavitev poslovne faze, 3) Nova znanja poslovne faze in 4) Stopnja stopnjevanja

## Pripravljalna faza - motivacijski odnos

### Sposobnost ustvarjalne domišljije

Ustvarjalna domišljija in vizualizacija ciljev se tam začne, če želite povečati verjetnost za doseg ciljev. Vsi vrhunski izvajalci, ne glede na poklic, vedo, kako pomembno je, da v svojih glavah predstavljajo uspeh, preden v resnici to storijo. Boksarska legenda Muhammad Ali je vedno poudarjal pomembnost, da se je videl zmagovalnega veliko pred dejanskim bojem. Kot močan mlad igralec se je Jim Carrey predstavljal kot največji igralec na svetu. Ti vrhunski izvajalci so med številnimi drugimi obvladali tehniko pozitivne vizualizacije in jo odkrito pripisujejo kot taktiko uspešnosti.

O tej metodi smo govorili kot o skrbnem načrtovanju - vendar se načrtovanje začne tam, kjer imate vse potrebne informacije za matematično natančnost načrta. Tu podjetnik ustvarjalnemu duhu omogoča, da izrazi, kaj želi postati, kako se bo počutil, ko bo cilj dosežen, kako bo to prizadevanje spremenilo življenje ciljnih strank.

### Premagovanje strahu pred neuspehom

Da bi lahko premagal strah, podjetnik potrebuje pripravo miselnosti. Pomembno je biti navdušen nad neuspehom, prav tako pa tudi uspeh. Zavedati se mora tveganj in neuspeha na eni strani ter uspeha in blaginje na drugi strani. Odločitev podjetnika je, kje se želi osredotočiti. Podjetnik bi moral strah nadomestiti z vztrajnostjo pri doseganju ciljev in optimizmom. Podjetnik lahko analizira vse potencialne izide, čeprav se premagoval za premagovanje; naučite se razmišljati bolj pozitivno; prepoznati najslabši scenarij; imeti načrt ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih; osredotočiti se na to, kar lahko podjetnik nadzoruje; in zmanjšati tveganje s postopnimi koraki. Včasih bo neprijetno, vendar lahko to premaga tako, da ljubi, kaj počne in znova bere cilje.

Dobro je, da podjetnik ne ve vsega vnaprej. Poslovanje bo postopoma raslo in koraki bodo odvisni od tega. Podjetnik ne sme čakati, da bodo vsi "semaforji" pred začetkom vožnje "zeleni". To pomeni tudi, da bo prevzel nekaj tveganj. Podjetnik bi moral o podjetju razmišljati kot o ladji, da je v prestrašeni nevihti. In v družbo napadajo različne vrste valov in dokler jih le udariš nad vodo, si v redu. Podjetnik lahko s podporo ekipe vedno zdrži napade, ki so nad

vodo. Podjetnik se mora le osredotočiti na razumevanje, kaj bi lahko izstrelil pod vodo, ki bi lahko celotno stvar spustil navzdol, in le stopiti ali zaščititi pred tovrstnimi težavami.

## **Strast - Ustvarjanje vrednosti s podjetjem**

To je tisto, kar ustvarja konflikt za vse poslovne podjetnike - "zakaj biti podjetnik, če denar ni razlog? Ali osredotočenost na več kot spodnjo vrstico bilance dodaja vrednost vašega podjetja? "Gotovo misli tako Richard Branson, človek, ki stoji za 400 podjetji Virgin Group. Devikova zavzetost za okoljske in družbene razloge je prispevala k sreči zaposlenih in uspešnosti njegovega poslovanja.

Ustvarjanje denarja zahteva velike sanje (nekaj, kar ste strastni) in nabor prepričanj, zaradi katerih mislite, da ga lahko dosežete. Če si prizadevate za nekaj samo za potencialni dan velikega plačila, vam lahko vsak podjetnik garantira eno stvar - neuspešno boste propadli! Podjetnik se mora zavedati, da ko začneš nekaj strogo za denar, tvoje srce ne zaide v to, kar onemogoča vztrajanje skozi težave in izzive, s katerimi se boš soočil. Pri svojem podjetju morate predvideti razliko, ki jo ustvarjate - in v to morate verjeti. Če rečemo, da mora biti denar posledica vašega ukrepanja, ne pa prevladujoč cilj.

## **Učenje - navada branja**

Najvišji svetovni dosežki imajo skupno eno stvar: ne gre za visok IQ, niti za neverjetno srečo, ampak za njihovo neprestano učenje z branjem in vadbo. Svet je razpočen z učenjem. Obstaja več milijonov poslovnih knjig, 3 000 TED pogovorov, 10 000 MOOC-jev, sto tisoč tečajev za e-učenje in milijoni samo objavljenih člankov na platformah, kot sta LinkedIn in Medium. Po mnenju Bersina, oddelka Deloitte, ima sodobni učenec zelo malo časa za učenje - brez 1% svojega časa. Poleg tega je pomembnejše kot kdaj koli prej nenehno učiti, saj se skrajša rok trajanja veščin, poklicne poti pa se podaljšajo in podaljšajo.

Učenje je najboljša naložba našega časa, ki jo lahko naredimo. Kot je dejal Benjamin Franklin, "Naložba v znanje izplača najboljše obresti." Ta vpogled je ključnega pomena za uspeh v naši ekonomiji znanja, vendar ga malo ljudi zaveda. Na srečo, ko enkrat razumete vrednost znanja, je preprosto več pridobiti. Podjetnik se mora posvetiti nenehnemu učenju.

## ***Nastavitev vašega poslovnega odra***

### ***Priložnost - sposobnost prepoznavanja***

Priznavanje priložnosti pomeni proaktivno pametno raziskovanje novega poslovnega podviga ali ideje o širitvi. V bistvu gre za odkritje ideje za ustvarjanje novih podjetij in iskanje informacij o tržnih in tehnoloških možnostih. Priložnost je odstopanje med trenutnimi pričakovanji in potencialno boljšimi razmerami; ugodna ali ugodna okoliščina ali splet okoliščin.



Ideja je dobra ali vredna naložbe, da je "ah-ha" trenutek navdiha na poti k podjetništvu. V središču podjetništva so tri stvari:

sposobnost prepoznavanja ali prepoznavanja priložnosti,  
sposobnost pregleda ali ocene priložnosti in nenazadnje,  
sposobnost uspešnega izvajanja in uresničitve priložnosti.

Čeprav se te naloge na papirju zdijo naravnost preproste, so spretnosti, ki jih potrebujemo za vsakega, zelo različne in težko je biti dober pri vseh. Če želite biti uspešen podjetnik, se morate odlično odrezati na vseh treh, vse hkrati. Izhodišče vsake poslovne organizacije je močna ideja. Ideja, o kateri je vredno razmišljati, ideja, ki jo je vredno izboljšati in razvijati, ideja vredna pretvorbe v posel.

## **Ustvarjalnost - sprostite svojo strast in potencial**

Ustvarjalnost je del vsakega posla. Nekateri poklici, kot so inženirji programske opreme, ustvarjalnost vsakodnevno uporabljajo za ponovno izmišljanje svoje kode, medtem ko drugi, denimo krojači, te veščine včasih skrivajo. Toda vsi kažejo svojo kreativnost v svojem izdelku ali storitvi - in kupci to podpirajo pri nakupu. Kako torej izboljšati svojo sposobnost kreativnosti?

Pomembno je vedeti, da ne moremo biti ves čas kreativni. Ustvarjalnost je sopomenka svobodnega razmišljanja, nesodjanja, odprte duševnosti, brezmejne, brez pravil. Če je model podjetja palica, je ustvarjalnost nasprotna sistematizaciji, standardom, strogim časom in pravilom. Ne morete biti kreativni in se držite strogega časovnega pravila - ne morete reči, da boste jutri od 13. do 17. ure razvili nov, še nikoli viden izdelek. Zato razvijalci nikoli nimajo urejene mize in so stereotipizirani kot košček lasje z očali, medtem ko bi morali biti poslovni vodje v obleki s kravato.

## **Digitalna identiteta - gradite svojo spletno prisotnost**

Da bi ustvarili profesionalno digitalno identiteto, mora podjetnik najprej razumeti, kaj vas naredi, VAS. Vedeti morajo, kdo so, kakšna je njihova zgodba, in kar je najpomembnejše, da se držijo te zgodbe. Uspešne blagovne znamke so bile tiste, ki so imele osebno zgodbo, ki se je dotaknila čustev. Z razumevanjem prednosti in slabosti bodo lahko izpostavili tiste vidike, ki jih ločujejo od drugih ljudi. To zadeva vse vidike njihove osebne blagovne znamke: osebno in prek spleta. Podjetniki morajo v svojem početju odsevati resnični jaz ali tvegajo, da ne bodo videti verodostojni. To pomeni upravljanje različnih družbenih platform, na katerih so že. Opraviti morajo revizijo družbenih medijev, da zagotovijo, da njihove digitalne platforme ustrezajo osebni blagovni znamki in kako bi želeli, da jih drugi zaznajo. Še bolje, kot trener ste lahko vrstnik, ki ocenjuje njihove različne digitalne platforme za zunanje mnenje!

## **Pitching - sposobnost 20-sekundne predstavitve, kaj počnete**

Zaradi dobre ideje in odličnega poslovnega modela se podjetnik ne more vedno odpeljati daleč, če ne zna predstaviti te ideje. Zelo ključno je, da lahko idejo razložite v dobro strukturirani obliki in sporočilo prenesete na način, ki zajame občinstvo. Pitching prinaša vsa znanja, ki jih je podjetnik pridobil skupaj o poslovnem modeliranju.

Spretnosti zvijanja vam bodo pomagale premagati vgrajeni strah pred javnim nastopanjem in vas bodo naučili strukture uspešnega igranja in učinkovite komunikacije. Vedno se spomnite, da dobra ideja sama po sebi ni dobra. Morate ga znati učinkovito predstaviti in "prodati".

## **Vztrajnost - nikoli ne nehajte razvijati svojega podjetja**

Obstaja milijon načinov za poslovanje. En sistem je boljši od drugih in sčasoma se stvari spreminjajo. Tehnologija se spreminja. Odnos strank se spreminja. Torej bi morali tudi lastniki podjetij spremeniti svoje poslovanje. To velja tako za razvoj podjetij kot za osebni razvoj. Podjetniki lahko vedno bolje, ko so šli skozi postopek prvega razvoja.

Skrivnosti rasti podjetij, kot sta Amazon in Uber, je v novem modelu, imenovanem "hekerski rast". Stavek je star le pet let in že dobiva pomemben zagon. Hack lahko razvijate brez povezave ali prek spleta - pomembno je, da vam ni treba uporabljati standardnih ali visoko cenovnih kanalov, če želite pridobiti povratne informacije od strank, in nato delovati v skladu z rezultati. Podjetnik mora spremeniti poslovni model po pravilih kupcev, tudi če ima samo zagon.

## **Nova znanja poslovnega odra**

### **Zbiranje virov - Zunanje izvajanje in delitev gospodarstva**

V poslu je bil čas, ko morajo podjetniki imeti vse znanje. Tesarji so naredili celo hišo - od talnih oblog, omare do namestitve vrat. Zdaj se poslovanje spreminja. Priložnosti so zaradi obsežne komunikacijske mreže zdaj obsežne. Nekatere storitve, kot je trener, nekoč predraga za mladega podjetnika, so zdaj enostavno dosegljive.

Model kliče zunanje izvajanje - daje nekaj, kar je treba razviti nekemu zunaj vašega podjetja. Obstaja veliko spletnih strani, ki povezujejo stranke s samostojnim podjetnikom (nekoga, ki je na splošno samozaposlen in ima znanje, ki ga podjetniki potrebujejo). Primera takih spletnih mest sta [www.freelancer.com](http://www.freelancer.com) in [www.PeoplePerHour.com](http://www.PeoplePerHour.com). Te platforme milijonom omogočajo povezovanje in deljenje sredstev z minimalnimi stroški, včasih celo brezplačno.

## **Spretnosti reševanja problemov**

Reševanje problemov je dejanje definiranja problema; določitev vzroka težave; prepoznavanje, določanje prednosti in izbira nadomestnih rešitev za rešitev; in izvajanje rešitve. Imeti dobre, močne spretnosti reševanja težav lahko zelo pomembno spremenijo vašo kariero.

Temeljni del vloge vsakega managerja je iskanje načinov za rešitev vseh težav, ki se bodo pojavili. Kot podjetnik je torej za vaš uspeh resnično pomembno samozavestno reševanje problemov. Velik del tega zaupanja izhaja iz dobrega postopka, ki ga je treba uporabiti pri reševanju problema. Z enim lahko hitro in učinkovito rešite težave. Brez tega so vaše rešitve morda neučinkovite ali pa se boste zataknili in ničesar ne boste storili, s včasih bolečimi posledicami. Kot podjetnik se morate držati štiristopenjskega modela: 1. Odločitev problema, 2. Ustvarjanje alternativ, 3. Ocenjevanje in izbira najboljše alternative, 4. Upravljanje rešitve.

## **Analiza - sposobnost graditi svoje analitične sposobnosti**

V digitalni dobi, v kateri živimo, je za izgradnjo močnih analitičnih veščin resnično pomembno, da lahko vodimo podjetje - bodisi zagonsko bodisi veliko podjetje. Zbiranje, organiziranje, analiza in interpretacija podatkov igra ključno vlogo pri uspešnem vodenju podjetja. Vsem podjetnikom vseh starosti je jasno, da so podatki močno orožje in če jih pametno uporabljate, lahko hitreje in učinkoviteje dosežete svoje cilje in prehitevate konkurenco.

Analitična veščina je sposobnost vizualizacije, artikuliranja in reševanja tako zapletenih kot nezapletenih problemov in konceptov ter sprejemanja odločitev, ki so smiselne in temeljijo na razpoložljivih informacijah. Takšne spretnosti vključujejo demonstriranje sposobnosti uporabe logičnega razmišljanja za zbiranje in analiziranje informacij, oblikovanje in preizkušanje rešitev za težave ter oblikovanje načrtov.

## **Vaš kupec - sposobnost osredotočanja na kupca pri razvoju izdelka ali storitve**

Podjetnik mora odgovoriti in razmisliti o naslednjih vprašanjih:

Kaj počne vaše podjetje? Komu služi in kako je drugačen ali edinstven?

Predlog za vrednost kupca je temeljni kamen za učinkovito trženje izdelkov. Združuje inteligenco strank, konkurenčni vpogled in vrednotenje izdelkov. Ponuja jedrnato in podporno izjavo o vrednosti izdelka. Količinsko opredeljuje, kako je ta vrednost realizirana na podlagi vseh verjetno izkušenj izdelka s ciljnim uporabnikom. Predlog za stranko ponuja osredotočen pristop za razumevanje ciljnega uporabnika v kontekstu vašega izdelka.

Za razvoj učinkovitega izdelka je treba izmeriti stopnjo ustreznosti (skladnosti) med vrednostmi in pričakovanji stranke ter vrednostno ponudbo podjetja. Strateško je spremeniti, da se izdelek



prilagodi na podlagi strankinih predlogov ali kaže na različne vrste kupcev.

## **Konkurenčnost - sposobnost pozornega spremljanja konkurentov**

V sodobnem svetu, ki je prepoln z vsemi vrstami vsebine in informacijskim hrupom, morate drastično izstopati od konkurence, ki jo želite videti. Medtem ko obstaja veliko načinov, kako poskusiti, je eden najlažjih načinov uspešnosti, da se učite od konkurentov. In to veliko bolje. Če delate enako kot vsi drugi, kako pričakujete, da se bo izstopal? Ali še huje, zakaj bi kdo kupoval od vas, če jih že kupuje drugje.

Zato je konkurenčna analiza tako pomembna.

## **Načrtovanje - sposobnost načrtovanja načrta**

Odgovori na naslednja vprašanja, ki jih je postavil trener / trener, bodo podjetnika usmerili v razumevanje pomena sposobnosti načrtovanja:

»Kakšno bo vaše podjetje čez tri leta? Imate načrt poti, ki bo od jutri prišel na načrtovani jutri? Boste nekaj korakov bližje uresničitvi svoje vizije do prihodnjega leta? " "

Nihče ne more napovedati prihodnosti. Če pa ničesar ne spremenite, se prihodnost ne bo nič razlikovala od preteklosti.

Strategija pomeni zavestno izbiro, da boste jasni glede svojega podjetja. S tem znanjem ste v veliko boljšem položaju, da se proaktivno odzovete na spreminjajoče se okolje.

Skratka - za svoje podjetje potrebujete korake in roke, če želite vedeti, ali grete dobro ali ne. Ponavljajoč se postopek, ki ga je treba redno spremljati, običajno vsako četrletje leta.

## **Digitalni - in na spletu**

Če 85% vseh podjetij razmišlja o digitalni preobrazbi - ni pravi čas, da o tem razmislite ob zagonu podjetja? Razlog za to je preprost - vaše stranke!

Internet je del vaše vsakodnevne dejavnosti. To ni nekaj, kar se občasno uporablja in ne gre samo za socialne medije. Internet je osnova za vse poslovne komunikacije in udobje strank je verjetno najpomembnejši dejavnik, za katerega 71% kupcev misli, da bodo dosegli boljše cene na spletu. Internet pomeni tudi dostop do svetovnega trga in izkoriščanje svetovne konkurence.

Uporaba digitalnih virov ima dve različni področji - notranje in zunanje. Notranja digitalizacija pomeni, kako lahko organiziramo svoje notranje procese, zunanja digitalizacija pa pomeni, kako lahko naši kupci dostopajo do nas, kupujejo pri nas in nas podpirajo. Medtem ko je zunanja digitalizacija skoraj vedno na spletu, pomembna podjetja izvajajo notranjo digitalizacijo še vedno na svojih računalnikih in strežnikih v svojih prostorih. V zadnjih letih se pojavljajo rešitve, ki temeljijo na oblaku, in vodijo novo preobrazbo - izven digitalizacije prostorov - v oblak.



## KLJUČNE TOČKE

- Mehke veščine so zelo pomembne za uspeh podjetnika
- Kot moderator / trener pomagajte podjetniku, da razmisli in razume, katere so potrebne mehke veščine, in mu pomagajte, da ga razvije



# ⑨ Proces usposabljanja za razvoj podjetniške mehke veščine

- a) kako podjetniku pomagati razviti mehke veščine za uspeh (glej poglavji 4 in 10 IO1)
- b) kako uporabiti različne metode za ustvarjanje inovativnega načrta usposabljanja (glej poglavje 6 iz IO1)
- c) kako uporabiti metode za ustvarjanje idej z izbiro ustrezne metode učenja
- d) kako ideje nastajajo in preizkušajo (glej poglavje 4 iz IO2)

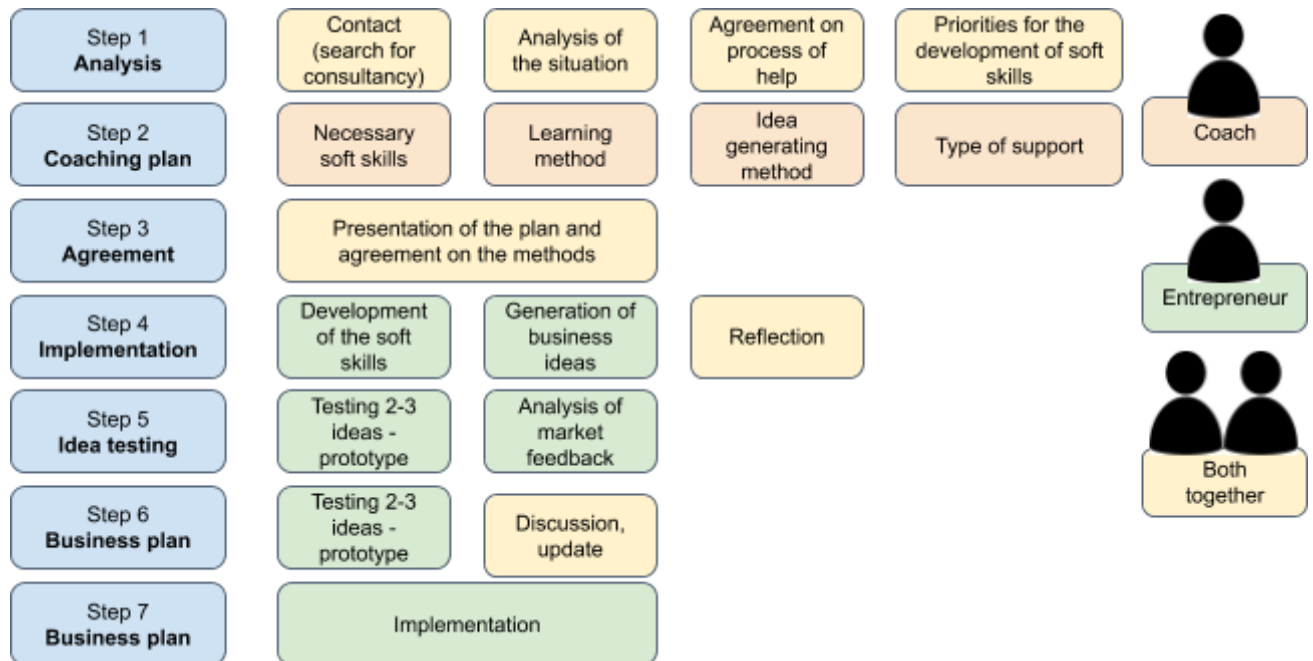
## Koraki, ki jih trener vodi za pomoč podjetniku

- Pri ocenjevanju korakov, ki jih kot trener / trener izvajate za podporo podjetniku pri reševanju težav in razvoju podjetja, upoštevate naslednje vidike:
- podjetnik, ki vodi manjše od 5 let delovno dobo, se spopada s pomanjkanjem časa in sodeluje pri reševanju vsakodnevnih težav
- podjetniki želijo enostavno najti praktične rešitve za težave, s katerimi se srečujejo
- podjetniki so ustvarjalni ljudje, vendar imajo dovolj časa, da razvijejo svojo ustvarjalnost
- podjetniki želijo razvijati podjetje z reševanjem težav, ki so se pojavili v njihovem podjetju, z razvojem novih izdelkov, novih storitev, različnih procesov ali z ustanovitvijo nove veje njihovega poslovanja
- vloga trenerja je pomagati podjetniku, da se nauči uporabljati različne metode, da bi sam odkril najboljšo rešitev, jih motiviral za razmislek o situaciji / težavi, da ji ne daje hitrih odgovorov oz. rešitve
- ideje so rezultat ustvarjalnosti in iznajdljivosti človeka, vendar niso nujno rezultat zgoščenega ali organiziranega razmišljanja in se lahko pojavijo spontano in naključno<sup>1</sup>
- ideje so vir za diverzifikacijo poslovanja, ki je potreben za vsa mala in srednja podjetja ter način za spremljanje nenehnih gospodarskih in socialnih izzivov

<sup>1</sup><http://idei-de-afaceri.eu/wp/metode-de-generare-de-idei-de-afaceri/>



Predlagani postopek treniranja ima 7 korakov. Ti koraki so podrobno opisani na naslednjih straneh in so povezani z informacijami iz vseh poglavij priročnika.



## Korak 1

### 1.1 Trener stopi v stik s podjetnikom.

Trener na prvem sestanku deluje kot svetovalec. Zaradi zaupnega odnosa s podjetnikom lahko trener (on / ona) organizira srečanje, na katerem razpravlja o težavah in / ali projektih podjetnika. Druga situacija za vzpostavitev stika s podjetnikom je, ko podjetnik išče posvetovanje, lahko svetovalec predstavi prednosti razvoja podjetja z uporabo procesa usposabljanja, razvitega v okviru projekta MUltiENT Coach.

Dobra priložnost za navezovanje stikov s podjetniki so dogodki z mreženjem, ki jih organizirajo podjetniška združenja, ko lahko svetovalec najde temo, povezano z ustvarjanjem idej, in predstavi prednosti procesa.

### 1.2 Trener in podjetnik analizirata trenutno situacijo

S pomočjo reflektivnih vprašanj in SWOT analize trener in podjetnik analizirata trenutni položaj podjetja. Med razpravami je trener izdelal SWOT analizo (glej predlogo o trenerskem obrazcu).

### 1.3 Trener in podjetnik dogovorita postopek

*Da bi nadaljeval, trener razpravlja o prednostih postopka in se s podjetnikom dogovori glede naslednjih korakov. Zelo pomembno je, da se podjetnik strinja, da se le z razvojem svojih mehkih veščin lahko uvede spremembe v organizaciji.*

#### *1.4 Trener in podjetnik določata prioritete za ugotovljene težave*

*Po prejemu dogovora trener s pomočjo razmišljalnih vprašanj podjetniku pomaga pri odločanju o prednostnih nalogah glede na ugotovljene težave / razvojne priložnosti.*

*Na koncu sestanka se dogovorita za naslednji sestanek.*

## **Korak 2**

Med tem korakom se mora trener odločiti (na podlagi znanja iz poglavij IO1, njegovih izkušenj in izkušenj, pridobljenih med usposabljanjem) o strategiji, ki jo bo uporabil za posamezni podjetnikov položaj. Trener bo odločil o:

-potrebne mehke veščine, da postaneš uspešen podjetnik v skladu z stopnjo / trenutnim stanjem (poglavje 10)

-metoda učenja, ki je primerna za podjetnika, da mu pomaga razviti potrebne mehke veščine in v organizacijo uvesti metode ustvarjanja idej

-ustrezne metode za ustvarjanje idej ob upoštevanju potreb podjetnika in organizacije, organizacijske kulture

-vrsto podpore (glej poglavje 4 IO1) za vsako stopnjo razvoja podjetniških veščin.

Trener vzpostavi načrt treniranja s cilji, akcijami in pričakovanimi rezultati ter organizira naslednje srečanje s podjetnikom.

To je zelo pomemben korak za trenerja, saj je od njega odvisen prihodnji razvoj odnosa s podjetnikom in rezultati postopka.

Tudi v tem koraku bo strategija za razvoj mehkih veščin s kombiniranjem potrebnih veščin, ki jih je treba razviti, in različnih metod učenja prilagojena potrebam in osebnosti vsakega podjetnika.

## **Korak 3**

V tem koraku trener sodeluje s podjetnikom in razpravlja o mehkih veščinah, ki jih je treba razviti, metodah za ustvarjanje idej in načrtu organizacije in izvajanja učne dejavnosti (glej tudi poglavja 6, 7 in 8 iz IO1). Glede na potrebne veščine, ki jih je treba razviti in oder, bo trener srečanje ali vaje s podjetnikom razširil ali zožil.

## **Korak 4**

Podjetnik z načrtom coachinga deluje na razvijanju mehkih veščin in uporablja prvo metodo za ustvarjanje idej; se s trenerjem pogovorite o rezultatih. Če rezultati niso zadovoljivi, podjetnik uporabi drugo metodo. Postopek se lahko nadaljuje, dokler rezultati niso zadovoljivi.



Med pogovori s trenerjem bo podjetnik pozvan, naj razmisli o izvedenih ukrepih. Trener lahko uporablja naslednja vprašanja:

- a) Kaj je delovalo?
- b) Kakšen napredek ste dosegli?
- c) Kaj ni delovalo?
- d) Katere izboljšave lahko prinesete za večji napredek?
- e) Katero je naslednje dejanje, ki ga lahko storite za registracijo napredka?

Tudi ta vprašanja lahko podjetnik uporabi za oceno napredka.

### **Korak 5**

Podjetnik izbere 2-3 ideje od tistih, ustvarjenih v 4. koraku, in jih preizkusi (s kratko študijo o predvidenih stroških, nastalih med postopkom izvajanja v primerjavi z ocenjenimi koristmi, ali z izdelavo prototipa - če je mogoče in zaprosi za mnenje potencialne stranke ali z uporabo drugih metod glejte tudi IO2).

Če bodo sklepi zadovoljni, lahko podjetnik preide na naslednji korak.

### **Korak 6**

Podjetnik izpolni poslovni načrt in se o njem pogovori s trenerjem

### **Korak 7**

Podjetnik izvaja poslovni načrt in o njem razpravlja s trenerjem.

Podjetniki imajo običajno veliko nalog za upravljanje v kratkem času. Da bi rezultati videli takoj in nadaljeval delo s trenerjem, bo trener prilagodil načrt treniranja in če nekatere metode ne bodo prinesle pričakovanih rezultatov pravočasno, jih je treba spremeniti. Pomembno je ohraniti motivacijo podjetnika na optimalni ravni. Prav tako je za podjetnika pomembno, da v kratkem času doseže dobre rezultate, saj so podjetniki običajno zaposleni in iščejo hitre rešitve.

## **KLJUČNE TOČKE**

- Kot moderator / trener upošteva učni slog podjetnika, čas, ki ga ima, prioritete, ki jih postavlja težavam
- Zelo pomembno je, da podjetnika ne usposobite, ampak da ga / jo bolj osredotočite na potrebne mehke veščine
- Predlagani koraki za olajšanje / treniranje niso "treba storiti tako"; gre za odprt proces, zato ga prilagodite potrebam in napredku podjetnika



## ⑩ Sklep

Novo gradivo je treba sporočiti skupnosti moderatorjev in ga po potrebi dodati. Mobilna aplikacija, ki bo razvita v tem projektu, je obetaven format za dodajanje takšnega gradiva na zelo dinamičen način.

Začetna usposabljanja in posvetovanja, ki so prispevala k razvoju tega priročnika, so vključevala širok spekter bodočih moderatorjev, od izkušenih podpornikov MSP z več kot 20-letnimi izkušnjami do mlajših mladih študentskih podjetnikov in moderatorjev, od tistih, ki imajo izkušnje s podporo majhnih malih in srednjih podjetij v tradicionalnih sektorjih, da bi spodbujevalcem globoko vtisnili najnaprednejše podjetniške informacijske skupnosti.

Zato se lahko predstavljenemu materialu zaupa, da je ustrezen in potrdi izkušnje in posodobljeno strokovno znanje.

Avtorji pozdravljajo povratne informacije in predloge za nadaljnji razvoj.

Še posebej pozdravljamo poročila o primerih uporabe tega priročnika.

Vsem uporabnikom želimo uspeh in veliko zanimivih osebnih srečanj pri uporabi priročnika.

# Dodatki k vajam

## Vaje 3. poglavje: Razmislek o učenju odraslih

### VPRAŠALNIK - STIL UČENJA odraslih

Ta vprašalnik vam bo pomagal natančno določiti svoje učne nastavitve, da boste lahko izbrali izkušnje, ki ustrezajo vašemu slogu in boljše razumevanje tistih, ki ustrezajo slogom drugih.

Za ta vprašalnik ni časovne omejitve. Natančnost rezultatov je odvisna od tega, kako poštene ste lahko. Pravih ali napačnih odgovorov ni.

Če se strinjate z več, kot se ne strinjate z izjavo, jo označite.

Če se ne strinjate več, kot se strinjate, mu dodajte križ.

Vsak izdelek označite s kljukico ali križcem.

<input type="radio"/>	1. Imam trdno prepričanje o tem, kaj je prav in kaj narobe, dobro in slabo.	
<input type="radio"/>	2. Pogosto ravnam brez upoštevanja možnih posledic	
<input type="radio"/>	3. Težave rešim s postopnim postopkom	
<input type="radio"/>	4. Verjamem, da formalni postopki in politike omejujejo ljudi	
<input type="radio"/>	5. Ugled imam, da lahko preprosto in neposredno povem, kaj mislim	
<input type="radio"/>	6. Pogosto se mi zdi, da so dejanja, ki temeljijo na občutkih, enako zvesta kot dejanja, ki temeljijo na skrbnem razmišljanju in analizi	
<input type="radio"/>	7. Všeč mi je vrsta dela, kjer imam čas za temeljito pripravo in izvedbo	
<input type="radio"/>	8. Redno sprašujem ljudi o njihovih osnovnih predpostavkah	
<input type="radio"/>	9. Najbolj pomembno je, ali v praksi nekaj deluje	
<input type="radio"/>	10. Aktivno iščem nove izkušnje	



<input type="radio"/>	11. Ko slišim za novo idejo ali pristop, nemudoma začnem izdelovati, kako jo uporabiti v praksi	
<input type="radio"/>	12. Zelo me zanima samodisciplina, kot je gledanje prehrane, redna vadba, držanje ustaljene rutine itd.	
<input type="radio"/>	13. Ponosen sem, da sem opravil temeljito delo	
<input type="radio"/>	14. Najbolje se ujamem z logičnimi, analitičnimi ljudmi in manj dobro s spontanimi, "iracionalnimi"	
<input type="radio"/>	15. Skrbim za razlago razpoložljivih podatkov in se izogibam skoku na zaključke	
<input type="radio"/>	16. Rad sprejemam odločitve previdno, potem ko pretehtam veliko drugih možnosti	
<input type="radio"/>	17. Pritegnejo me bolj nove, nenavadne ideje kot praktične	
<input type="radio"/>	18. Ne maram neorganiziranih stvari in raje prilagam stvari v skladen vzorec	
<input type="radio"/>	19. Sprejemam in se držim določenih postopkov in politik, če jih štejem za učinkovit način opravljanja dela	
<input type="radio"/>	20. V razpravah rad preidem takoj na stvar	
<input type="radio"/>	21. Vzgam v izziv spoprijeti se z nečim novim in drugačnim	
<input type="radio"/>	22. Verjamem, da bom takoj prišel do bistva	
<input type="radio"/>	23. Pazim, da prehitro ne skočim na sklepe	





o	24. Preden zaključim, sem natančno pozoren na podrobnosti.	
---	--	--

Vprašalnik se oceni tako, da se za vsako označeno postavko dodeli ena točka. Za prekrizane predmete ni točk. Na spodaj navedenih seznamih preprosto označite, katere elemente so označili s kroženjem ustrezne številke vprašanja.

2	7	1	5
4	13	3	9
6	15	8	11
10	16	12	19
17	24	14	20
21	23	18	22

#### SKUPAJ

aktivist

teoretik

reflektor

pragmatik

## Vaje Poglavlje 5 Spodbujevalci v primerjavi s svetovalcem

Opišite, kakšna vloga je potrebna (svetovalec ali posrednik) v naslednjih situacijah:

<i>Potrebe stranke</i>	<i>Svetovalec / Posrednik</i>
Raziskave o konkurenci	
Vodite skupino za izvedbo strateškega načrtovanja	
Svetovanje pri poslovnih zadevah	
Omogočite skupini ljudi, da sestavljajo tim	
Analiza investicijskega projekta	
Priporočilo v zvezi s kadrovske politiko	

## Poglavje 7 - Olajšanje podjetniških kompetenc z uporabo IKT

Tip	Primer dobre in inovativne prakse	Primer pridobljenih povezav in kompetenc
trening	Učenje na delovnem mestu za netradicionalne študente na podlagi redne zaposlitve ali podjetnikov	Vrste platform in povezav
Simulacija	<p>Naloga skupine je oblikovanje in trženje izdelka, ki ga bodo predstavili "Dragons Den". Zmaji (menedžerji, učitelji ali vodje / trenerji) bodo postavili vprašanja o izdelku, njegovi kvaliteti in možnostih denarja in po predstavitvi se bodo odločili, kateri skupinski izdelek, v katerega želijo investirati. (Glede na televizijsko oddajo Dragons Den / ali Shark Tank).</p> <p>Skupine imajo na voljo 3,5 ure za oblikovanje in ustvarjanje poslovnega izdelka ali storitve in za določitev trga. Jasno jim mora biti jasno o njihovem ciljnim trgu, kdo bo natančno kupil njihov izdelek ali storitve in kako bo izdelek ali storitev koristil potrošnikom. Po kosilu so sestavili zmaji 'smola' za naložbo.</p> <p>Potrebna oprema: računalnik, pisala, papirji in kateri koli drugi viri za predstavitev Potreben prostor: Majhen. V zaprtih prostorih ali na prostem. Velikost skupine: razdelite se na manjše skupine (3-5 udeležencev).</p>	<p>Vaja udeležencem ponuja priložnost, da se ukvarjajo z naslednjimi vprašanji in demonstrirajo vedenja in veščine:</p> <p>Ustvarjalno reševanje problemov</p> <p>Strateško načrtovanje</p> <p>Zagotavljanje pravočasnih in učinkovitih povratnih informacij</p> <p>Spoštovanje zaupnosti</p> <p>Asertivno vedenje</p> <p>Učinkovite komunikacije</p> <p>Ocenjevanje priložnosti</p> <p>Finančni nadzor</p> <p>Orodja</p> <p>Ključne kompetence, ki se izkažejo med vajami</p> <p>Tekmovanje</p> <p>Sodelovanje</p> <p>Kompromitira</p> <p>Izvirnost prispevkov</p> <p>Vrednost prispevkov</p> <p>Prepričevanje - sposobnost prepričevanja drugih</p>



		<p>In tudi, da pokažete naslednje:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Raziskave - Vzpostavite in zagotovite dokaze, kaj želijo stranke</li><li>2. Izdelek - Dokažite, da vaš izdelek zadovoljuje potrebe strank</li><li>3. Cena - Če želite utemeljiti, kako so dosegli ceno, tako lahko kupci privoščite si izdelek, vendar prinašajte dobiček</li><li>4. Promocija - kako bo izdelek promoviral... katere kanale bo uporabljal?</li><li>5. Kraji - kje bo izdelek prodal?</li></ol>
--	--	---

## Vaje 8. poglavje - Potrebne mehke veščine

### Pripravljalna faza - motivacijski odnos

#### Vizija - sposobnost ustvarjalne domišljije

##### Vaja 1 - Vision Board

Plošče Vision so eno najboljših orodij za vizualizacijo, zaradi česar je vaša poslovna ideja bolj oprijemljiva, močnejša, sprošča strahove in je nenehno opozarjanje na to, kaj želite doseči.

"Z postavitvijo vizirne plošče, ki jo lahko vidite vsak dan, se boste pozvali, da redno predstavljate svoje idealno življenje. In to je pomembno, ker vizualizacija aktivira ustvarjalne moči vašega podzavesti in programira vaše možgane, da vedno najdejo razpoložljive vire, vendar se izognejo vašemu obvestilu." - Jack Canfield, serijski podjetnik

Koraki za vajo:

1. Uporabite Powerpoint, Google Slides ali podobno
2. Jasno si predstavljajte, kaj je vaš "trenutek uspeha": zdi se očitno. Ampak, če ne veste jasno, kam želite prispeti, ga ne morete predstaviti.
3. V sredino papirja narišite svoj končni cilj - delavnico ali svojo vizijo. V mreži poiščite ustrezno sliko in jo postavite na tablo. Narišite čim več podrobnosti: barve, čustva, izrazi ljudi, vonji, okolica.... Za dobro vizualizacijo so potrebne pomembne podrobnosti. Pomagati moramo svojemu duhu, da izpopolni sliko čim bolj resnično na prizorišču.
4. Predstavljajte si vpliv, ki ga bo imel na ljudi: Oglejte si učinek, ki ga prinašajo okoli nas: publika, ki pozdravi, zadovoljna stranka ob slavnostnem sprejemanju v vaši obleki, vesel lastnik prenovljenega sijočega avtomobila, ki ste ga pravkar oddali.
5. Ne pozabite na tablo dodati svoje najljubše slike sebe, kjer želite biti, ko bo ta cilj dosežen

Nekateri so rekli, da jih ne morejo potegniti z luksuznim avtomobilom, z veliko denarja itd., Ker to ni res. Če si tega ne predstavljate, ga narišite, brez strahu pokažite drugim, tega ne morete doseči. To je prvi korak za premagovanje strahu.

Natisnite svojo vizualno tablo in jo obesite v pisarno. Kadarkoli se počutite pod stresom in brez energije za svoj projekt, pojdite do vizualne plošče in preberite vse podrobnosti, poskusite začutiti zmago, ko uresničite to vizijo. Uporabite ga kot ojačevalca življenja, podpornika in opomnika svojih sanj. Lahko imate več vizijskih plošč in jih lahko pogosto posodabljate, da ustrezajo vašim novim podciljem.

Na stotine videoposnetkov o korakih za pripravo vaše vizualne plošče. Tukaj je ena -

<https://youtu.be/iamZEW0x3dM>



## Predpostavka tveganja - premagovanje strahu pred neuspehom

### Vaja 1

FRAMESTORM vadba

Cilj: vaja Framestorm je individualna vaja, katere cilj je udeležencem pomagati prepoznati in spremeniti svoje negativne misli. Trenerji naj prosijo udeležence, naj vztrajajo pri prepoznavanju svojih negativnih misli, ki so včasih skrite. Potem bi trenerji morali vprašati vsakega od njih, naj svoje misli deli z ostalimi v skupini. Ta postopek pomaga udeležencem spoznati, da so nekatere negativne misli (strahovi) skupne vsem ljudem.

Predviden čas: 25-30 minut

Materiali: Papir in svinčnik

Opis:

1. korak: zapišite svoje najbolj trdovratne negativne misli

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

- Kakšen je moj trenutni okvir?
- Katere čustvene učinke ustvarja ta misel v meni?
- Se mi zdi bolj iznajdljiv?
- Ali mi to pomaga približati cilj?
- Če bom še naprej dajal življenje temu kadriranju, kakšno stvarnost bom ustvaril?
- Ali želim, da ta scenarij postane moja resničnost?

2. korak: perspektive Framestorm

Preberite različne perspektive za nevihto spodaj in jim odgovorite. Če vam v zvezi z določenim vprašanjem zmanjka energije, izberite drugo. Ohranite zagon, dokler ne boste imeli vsaj 10-15 nadomestnih okraskov. Postopkovno ne gre za kritiziranje in izključevanje možnosti, ampak za določitev možnosti.

Kako izgleda ta situacija z vidika nekoga drugega?



- Kako bi modra oseba (vzornik za vas) gledala na to situacijo?
- Ko pogledate na situacijo čez 10 ali 20 let, kakšno je vaše konstruktivno učenje?
- Če bi bil vaš prijatelj ali otrok v podobni situaciji, kaj bi svetoval?
- Če bi situacijo preuredili na šaljiv način, kako bi lahko to zvenelo?

## Vaja 2

### SEZNAM IZPOLNITEV

Cilj: Vadba seznama uresničevanja je individualna vaja, katere cilj je pomagati udeležencem, da razmišljajo o svojih dosežkih, svojih prednostih in svojih občutkih, nato pa jim pomaga razumeti, kako jim bodo te stvari koristile kot podjetnikom. S tem ko bomo udeležencem pomagali prepoznati, kaj so dosegli in katere so njihove najpomembnejše prednosti, jim bomo pomagali premagati strah pred neuspehom in začeti razmišljati o podjetnejšem načinu.

Predviden čas: 15 MINS

Materiali: delovni list z dosežki in pisala za vso skupino.

#### OPIS:

Vsaki osebi v skupini dajte delovni list »Dosežki«.

Vprašajte jih o treh stvareh, za katere so si v življenju prizadevali in jih dosegli.

Prosimo jih, da opredelijo dejavnike, ki so prispevali k njihovem uspehu.

Povabite vsako osebo v skupini, naj deli stvari, ki so jih dosegli, in se pogovorite, zakaj so se zaradi vsakega dosežka počutili tako, kot so.

Pogovorite se, kako lahko to učenje posplošimo na druga področja svojega življenja.

Po vadbi morajo udeleženci posvetiti nekaj časa razmišljanju, kako bi lahko uporabili tisto, kar so se naučili v vsakdanjem življenju, da bi jim pomagali pri doseganju prihodnjih ciljev.

Ključno je, da udeležence spodbudite k razmišljanju o svojih prednostih in jim nato pomagata razumeti, kako jim bodo te stvari koristile kot podjetnikom.

## ACCOMPLISHMENT WORKSHEET

---

Think of things from any area of your life where you had to work at it to achieve and progress and complete the work sheet below -

List three accomplishments where you had to work hard to achieve

1.
2.
3.

How did these make you feel?

1.
2.
3.

How did you do it? How did you have the strength and courage and motivation to accomplish these things?


Why did you believe you could do this?




## Vaja 3

### POSITIVNA PSIHOLOŠKA IZVEDBA

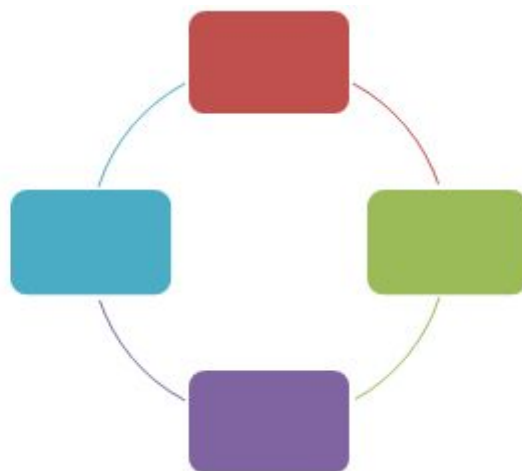
Cilj: To je individualna vaja, katere cilj je pomagati udeležencem, da se osredotočijo na pozitivne vidike življenja in premagujejo občutek strahu pred neuspehom.

Predviden čas: 15-20 minut

Materiali: Papir in svinčnik

OPIS:

1. Zapišite 4 pozitivne stvari, ki so se vam zgodile čez dan
2. Zapišite 4 stvari, za katere ste hvaležni v življenju



Opombe za trenerje

- To je individualna vaja
- Prosite udeležence, naj se osredotočijo na to in nato svoje odgovore delijo s preostalimi v skupini

Vprašanja za povzetek poročila

- Kako čutite, da slišite te pozitivne vidike svojega življenja?
- Kako pogosto se vam zdi pozitivno?
- Katere so ovire za pozitivno razmišljanje?

## Strast - Ustvarite vrednost v svojem podjetju

### Vaja 1 - Izziv za 5 dolarjev

Ta vaja je zasnovana na poslovni igri Tine Seelig, zaradi katere skupina ljudi ne razmišlja samo o denarju, ampak o razliki, ki jo bodo naredili za izvedbo naloge.

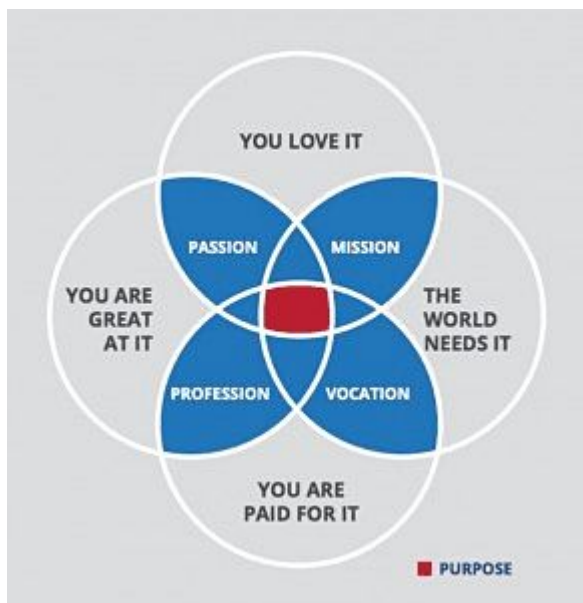
Koraki za vajo:

Svoje občinstvo razdelite na skupine 5-7 ljudi

Skupine dobijo nalogo: imajo 20 minut časa, da razmišljajo, kako bodo v naslednjih dveh urah podvojile začetno naložbo v višini 5 dolarjev. Poslovni načrt mora biti trajnosten, kar pomeni, da bo vsak dan sodeloval z isto skupino strank

Naloge se končajo z dvourno predstavitvijo poslovnega načrta vsake skupine

### Vaja 2 - Preizkusite večjo vrednost svoje poslovne ideje



Če že poslujete ali šele začnete - je vredno videti našo idejo z vidika, drugačnega od denarja. Ta vaja je pripravljena iz članka Johna Blakeyja in opisuje naslednjo shemo, ki jo moramo v svoje poslovanje vključiti za uspeh.

Koraki za vajo:

1. Navedite kratko razlago sheme
2. Vsak udeleženec naj nariše to shemo na sredini papirja
3. Za vsakega od štirih delov - naj se opredelijo za njihov posel ali poslovno idejo

- Vprašanja za pomoč:
- Ali bomo v očeh lastnikov / sponzorjev dobili plačano trajnostno vrednost za to, kar počnemo
- Ali smo v očeh svojih strank odlični, kaj počnemo?
- Ali to, kar počnemo, naredi svet boljšega v očeh svojih vnukov?
- Ali imamo zaposleni radi to, kar počnemo, in način, kako to počnemo?

## Učenje - nenehna navada branja

### Vaja 1

#### INTERVJUJTE LOKALNEGA PODJETNIKA

Cilj: Vadba bo udeležencem pomagala pri učenju izkušenj uspešnega lokalnega podjetnika. Poleg tega bo ta vaja udeležencem pomagala razviti številne mehke veščine, kot so veščine poslušanja in poslovnega ozaveščanja, predstavitvene sposobnosti, analitične veščine itd.

Materiali:

- Kasetofon
- delovni list "Intervju s podjetnikom"
- dostop do interneta za izvajanje raziskav
- PowerPoint, Prezi ali drugo predstavitveno gradivo (npr. Ustvarjalni plakat).

Priprava:

Udeležence bomo spodbudili k ogledu ustreznih videoposnetkov intervjujev s podjetniki, npr. Video ali video posnetki Virgin Timber Lumber v njihovih jezikih. Vodja bo na kratko razložil namen in vrednost te dejavnosti, študentom pa dal podrobna navodila o tem, kako najbolje prepoznati in pristopiti k morebitnim podjetnikom in jih prepričati, da namenijo čas za ta intervju.

Trajanje:

- a) Čas priprave pred intervjujem: 3-5 ur (180 - 300 minut) za izvedbo raziskave za anketiranca in njegovo poslovno dejavnost in podjetje,
- b) čas intervjuja: 30-45 ',
- c) priprava predstavitve: 2 -4 ure (120 - 240 minut). Skupaj največ 10 ur.

Opis

Tema: Prispevek podjetnikov v njihovih skupnostih.

Cilj:

- a) izvedite kratek raziskovalni projekt, da odgovorite na določena vprašanja,
- b) črpa iz več virov,
- c) izboljšanje njihovih spretnosti za poslušanje in poslovno ozaveščanje,
- d) razvijajo svojo predstavitev z uporabo multimedijskih komponent (grafika, slike, glasba, zvok),
- e) biti sposoben logično in strukturirano predstaviti trditve in ugotovitve,
- f) prepoznati podjetnike v svoji skupnosti in razumeti, kako odnosi in storitve za stranke pomagajo podjetnikom uspeti, hkrati pa cenijo vlogo podjetnikov v njihovem lokalnem okviru.

Glavni koraki za dejavnost:

1. Prosite udeležence, da si zastavijo vprašanja, ki jih bodo lahko vprašali lokalnega podjetnika.
2. Prosite udeležence, da opravijo razgovor s podjetnikom v njihovi skupnosti. To je lahko sorodnik, podjetje, ki ga oni ali njihovi starši podpirajo itd.
3. Učitelj mora študentom, ki ne poznajo ali nimajo dostopa do nobenih podjetnikov, predložiti seznam svojih lastnih.
4. Dijakom dajte rok za izpolnitev intervjuja.
5. Dajte jim vedeti, da bodo odgovorni za delitev tega, kar so se naučili, s preostalim razredom. Za ustno predstavitev lahko pripravijo PowerPoint, Prezi ali drugo vrsto vizualne predstavitve. Prosite, naj bodo pri predstavitvi kreativni.
6. Preden začnete razgovor, vnaprej razpravite o tem konkretnem podjetniku ali podjetju.

#### "PODJETNIŠKA DELAVNICA ZA INTERVJU"

Ime podjetja: .....

Ime podjetnika: .....

Spoštovani gospod / gospa (ime), mi smo veseli in počaščeni, da imamo danes privilegij, da vas danes zaslišavamo in smo vam posvetili svoj čas. Zelo nas zanima, če bi izvedeli več o svoji podjetniški poti in o vaših prihodnjih poklicnih načrtih. V ta namen smo pripravili seznam vprašanj.

Nam lahko poveste nekaj stvari o vas? Vaš družinski status, izobrazba, poklicne izkušnje, zanimiva področja.

Kakšen posel vodite?

Kako dolgo že poslujete?

Kakšen je bil vaš navdih za začetek posla?

Kaj bi želeli vedeti že pred začetkom lastnega podjetja?

Kakšne ovire ste se znašli na svoji poti in kako ste jih premagali?

Kaj je napaka št. 1, ki jo podjetniki počnejo v svojih prvih korakih?

Kakšno vlogo imata za uspeh vašega podjetja vzpostavljanje odnosov in povezovanje v mrežo?

Kakšen nasvet imate za podjetnike, ki se šele začenjajo?

Zakaj imate radi to, kar počnete?

Ali imate kakšne načrte za nove izdelke / storitve ali nove poslovne dejavnosti?

Hvala za čas, ki ste nam ga namenili, to zelo cenimo.

## Vaja 2

### Growth Mindset

Cilj: Cilj te vaje je pomagati udeležencem razumeti pomen miselne rasti z nenehnim učenjem.

#### Materiali:

- Seznam z vprašanji
- Prazen papir
- Svinčniki ali svinčniki

#### Priprava:

Vodja bo na kratko razložil namen in vrednost te dejavnosti, udeležencem pa podrobno nakazal pomen nenehnega učenja in vse večjega razmišljanja. Vodja mora udeležencem razložiti, kako lahko uporabijo spodnja vprašanja, tako da jim da praktične nasvete.

Trajanje: 45 minut

Opis: Za prehod s fiksne miselnosti na misel na rast je potrebno vsakodnevno delo. Udeleženci naj poskušajo odgovoriti na spodnja vprašanja, tako da si sami zastavijo vprašanja. Vprašanja lahko tudi natisnejo in jih objavijo na svojem mestu in se vsakodnevno sprašujejo, dokler ne bodo mogli odgovoriti na vsa vprašanja.

#### Glavni koraki za dejavnost:

1. Prosite udeležence, naj natančno preberejo 15 vprašanj s spodnjega seznama:

- Kaj ste si močno prizadevali za življenje kot podjetnik ali potencialni podjetnik?
- Kako se boste izzivali?
- Kaj se lahko naučite iz te izkušnje ali napake?
- Kaj bi naredili drugače, da bi stvari delovale bolje?
- Kaj se še želite naučiti?
- Kakšno strategijo lahko poskusite?
- Koga lahko prosite za pošten odziv?
- Ste delali tako težko, kot ste lahko?
- Če je bilo preveč enostavno, kako lahko postanete bolj zahtevni?
- Ste se držali visokih pričakovanj ali ste sprejeli "dovolj dobro"?
- Ste prosili za pomoč, če jo potrebujete?
- Kaj lahko storite za upravljanje motenj?
- Ali ste pregledali svoje delo ali logiko zaradi napak ali napak?
- Ste ponosni na končni rezultat? Zakaj ali zakaj ne?
- Kateri je naslednji izziv?

2. Z njimi se pogovorite o vsakem vprašanju, da boste dali pojasnila
3. Natisnite jim natisnjen seznam in prazen papir ter prosite, naj nanje odgovori
4. Nato bo vodja z udeleženci razpravljajal o odgovorih, težavah, s katerimi so se srečevali itd.

### Vaja 3

#### Študije primerov

Cilj: S študijami primerov bodo udeleženci lahko razumeli pomen nenehnega učenja s preizkušanjem in napakami ter s poskusom različnih pristopov.

#### Materiali:

- Natisnjene študije primerov

#### Priprava:

Vodja naj prebere dve študiji primerov in pripravi vprašanja, ki bodo udeležencem pomagala razumeti glavni cilj 2 študij primerov.

Vodja mora na koncu udeležencem izpostaviti naslednje o pomenu učenja in razvijanja novih veščin:

#### Naredi:

Izberite večščino, ki jo cenijo vaša organizacija in vodja  
Spretnost razdelite na manjše, obvladljive naloge  
Razmislite, kaj ste se naučili in kaj še želite doseči

#### Ne naredi:

Poskusite se učiti v vakuumu - prosite druge za smernice in povratne informacije  
Za nasvet se zanašajte samo na svojega šefa - morda boste želeli vključiti nekoga, ki ni odgovoren za vas  
Predpostavimo, da se bo to zgodilo čez noč - običajno potrebuje vsaj šest mesecev, da razvijemo novo spretnost

Trajanje: 45 minut

#### Opis

Študija primera 1: Učenje s poskusom in napakami  
<https://www.hbrascend.in/topics/how-to-master-a-new-skill/>

Jaime Petkanics je bila osnovna uporabnica programa Excel, ko je prvo službo začela na fakulteti. Kot zaposlovalec JP Morgan analiza podatkov ni bila ena od potrebnih znanj. Vendar so jo nekaj mesecev pozvali, naj izdela model Excel, ki bi spremljal in poročal o uspešnosti zaposlovanja v kampusu. "Bila sem popolnoma brez svojega elementa," priznava. "Excel ni osrednji del zaposlitvene službe. Bila sem osredotočena na zaposlovanje ljudi - to je tisto, na kar sem se merila. "Toda zanimala jo je analiza (zato se je odločila za zaposlovanje v investicijski banki) in se je želela dokazati kot novinec.





Začela je z učenjem, kolikor je mogoče sama. V Googlu je našla vaje in si ogledala poučne videoposnetke na YouTubu. A še vedno se je borila. "Ko sem se zataknil, bi vprašal bankirje. Vsak dan gradijo modele, tako da sem lahko vzpostavila svoje povezave in našla ljudi, ki so imeli prave spretnosti, «pravi. Jaime je v dveh tednih razvil model. "Prvič ga nisem dovršil. V formulah so bile napake in ljudje so našli napake, «pravi. Toda še naprej jo je izpopolnjevala in zaradi njenega uspeha so jo drugi prosili, naj se loti podobnih projektov. "Ko so ljudje vedeli, da lahko hitro zberem podatke - in to smiselno - sem začel dobivati veliko prošenj."

Priznava, da ta pristop med poskusi in napake ni bil najučinkovitejši način za učenje Excela, vendar je bil glede na neposrednost potrebe nujen. V času, ko je skoraj tri leta pozneje zapustila službo, sta bila Excel in analiza podatkov zelo močna, kar ji je pomagalo pridobiti naslednje mesto.

Študija primera 2: Eksperimentiranje z različnimi pristopi  
<https://www.hbrascend.in/topics/how-to-master-a-new-skill/>

Safia Syed, regionalna finančna nadzornica v globalnem podjetju za zunanje izvajanje, je opazila, da so se kadar koli predlagali izboljšanje finančnega ali IT sistema, kolegi uprli. Njene ideje so bile skozi številne kroge pregledov in so bile pod vprašajem. Odločila se je, da jo njen komunikacijski slog ovira in jo je treba spremeniti. "Nekajkrat sem bila deležna povratnih informacij, da sem preveč prepričana," pravi.

Safia je začela z branjem knjig o tem, kako učinkovito prepričati ljudi, in se pridružila Toastmasters, neprofitni izobraževalni organizaciji. S tem programom se je naučila, kako se povezati z deležniki in predstaviti ideje na privlačnejši način. V istem času je predsednik podjetja Safia naključno začel pogovore s ključnimi zaposlenimi, da bi bolje razumel, kaj so počeli ali kaj niso radi pri svojem delu. To je Safiji nudilo popolno priložnost. Pojasnila je željo, da bi njene ideje imele večji vpliv, šef pa ji je svetoval, naj se osredotoči manj na tisto, kar je treba spremeniti, in bolj na to, kako se lahko to zgodi, vključno s tistim, kar bi lahko storila, da se prepriča.

Safia je ugotovila, da domneva, da njeni kolegi razumejo, kaj so težave in kako jih odpraviti. Izpostavila je, kaj je treba storiti, in se prepustila temu. Z novim razumevanjem v roki je lahko poskusila drugačen pristop: preslikala je postopek in opozorila na glavne vzroke. To je pomagalo njenemu občinstvu, da razume, kje lahko spremenijo in kako natančno si lahko pomaga.

Safia je opazila veliko razliko v tem, kako se kolegi odzivajo na njene predloge: zdaj so bolj odprti za njihovo zaslišanje in pripravljeni sodelovati z njo pri njihovem izvajanju.

## Nastavitev vašega poslovnega odra

### Sposobnost prepoznavanja priložnosti

#### Vaja 1

Brain Teaser - 9 pik sestavljanke

Cilj: pomagati udeležencem, da začnejo razmišljati "zunaj okvira" in uporabiti svoje analitične sposobnosti in spretnost reševanja problemov, da najdejo rešitev. To bo gojilo njihovo miselnost in pomagalo jim bo tudi na njihovi podjetniški poti.

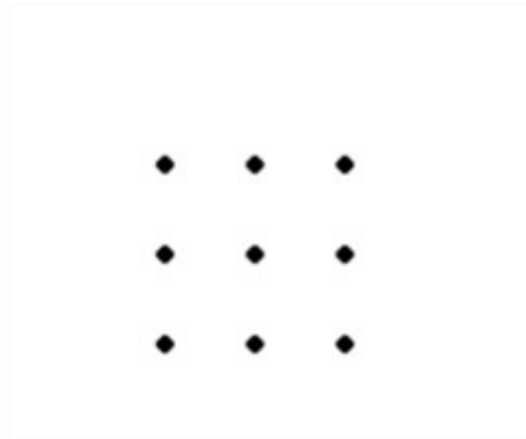
Opis: Najpogostejša težava te sestavljanke je, da ljudje ne rišejo črt zunaj polja, čeprav ni navedeno, da vam tega ni dovoljeno. Običajno ljudje mislijo, da obstaja meja in zunaj ne smejo risati črte.

Gradivo: PowerPoint z 9 pikami puzzle

Predviden čas: 5 minut

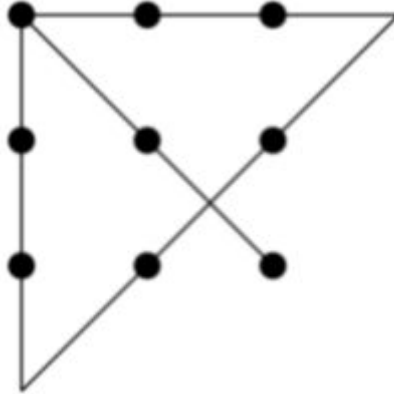
Vprašanje 1: Ali lahko 9 pik povežete s 4 povezovalnimi črtami?

Ne dvigajte svojega pisalnega instrumenta s papirja.



Ljudje pogosto domnevajo, da morate ostati v polju, ki ga ustvarijo pike.

Mislite zunaj polja ... dobesedno!



- Kaj se lahko naučimo iz te sestavljanke?
- Analizirajte "težavo" - ugotovite, kaj je dovoljeno in kaj ne
- Določite težavo iz drugih zaznav / prepričanj
- Ne sprejemajte definicij težav drugih ljudi. Lahko so napačni ali pristranski.
- Če je vaša definicija problema napačna, težave ne bo rešilo nobeno število rešitev.
- Vprašajte se: ali so meje naše lastne percepcije ali so resničnost?
- Kakšne so možnosti, če potisnete svoje meje?
- Ne pozabite: ponavljanje istega napačnega postopka z večjo energijo ne deluje.

## Vaja 2

Igra alternativnih uporab

Cilj: pomagati udeležencem, da začnejo razmišljati "zunaj okvira" in biti kreativni. Hkrati bodo lahko razvili svoje analitične sposobnosti in spretnosti za reševanje problemov. To bo gojilo njihovo podjetniško miselnost.

Predviden čas: 2 minuti za vsak predmet

Materiali: Svinčniki in papir

OPIS:

Pomislite na čim več uporab za vsakdanje predmete, npr. Sponke:

1. Držite koščke papirja skupaj
2. manšete
3. Uhani
4. Zaznamek
5. Naj se slušalke ne zapletejo
6. Stvar za potiskanje usmerjevalnika za ponovni zagon.

- Zdaj izvedite vajo s spodnjimi predmeti:
- Stol
- Vrč
- Opeka
- Tabela
- Žlica itd.

Kako se počutite ob tej dejavnosti? Kateri deli so vam še posebej všeč? Ne marate? Zakaj? Kaj ste uživali v tej dejavnosti? Kaj vas je še posebej veselilo? Kaj vas je motilo?

<http://99u.com/articles/7160/test-your-creativity-5-classic-creative-challenges>

## Ustvarjalnost - sprostite svojo strast in potencial

### Vaja 1 - Poiščite svoje talente, ki se jih ne zavedate

Ta vaja temelji na dr. Poslovna zgodba Susan Biali in njeni nasveti. V svojih preiskavah je ugotovila, da vemo za svoje talente, le da jih ne uporabljamo ali pozabljamo nanje. Uporaba je za izboljšanje vašega poslovnega življenja.

Koraki za vajo:

- Sporočite, da bo to 5 minutna vadba s peresom in papirjem
- Udeleženci naredijo miselno karto s svojim imenom in besedo "TALENTS" na sredini (razložite, kaj je miselni zemljevid, če je to potrebno!)
- Prosite jih, naj opravijo popis svojih talentov, ki so zapisani po centru. Prosimo jih, naj idejo razčlenijo, če je preširoka (na primer, če je talent glasba, jo razčesimo še z »kitaristom« in »bobnarjem«)

Vprašanja za pomoč:

- Obstajajo stvari, ki jih radi počnete in so vas drugi pohvalili, vendar ste njihovo mnenje zavrnili?
- Bi želeli kaj storiti, a niste iz nekega razloga?
- Opazite, ko izgubljate čas ali kaj sovražite, da nehate početi - to je vaša strast in to je treba storiti pogosteje.
- Pomislite, kaj ste radi radi kot otrok - preden odrasli do nas pridejo s svojimi idejami, večina nas natančno ve, kdo smo in kaj bi nas naredili najsrečnejše

## Digitalna identiteta - gradite svojo spletno prisotnost

### Vaja 1

#### GET test

Cilj: S to vajo bodo udeleženci lahko ugotovili, v kakšnem obsegu imajo številne podjetniške značilnosti. Glede na rezultate, ki jih bodo prejeli, bodo lahko zgradili svojo spletno prisotnost.

Predviden čas: 30 minut

Gradivo: Spletni test GET <http://www.get2test.net/>

Predavatelji bi se morali pred programom seznaniti s testom in njegovimi podpornimi materiali. Najdite ga tukaj:

<http://www.get2test.net/>

GET test opredeljuje 5 značilnosti, ki bi morale podpirati podjetno vedenje:

- Potreba po dosežkih
- Potreba po avtonomiji
- Ustvarjalna nagnjenost
- izračunano tveganje
- Lokus nadzora

Prav tako daje skupno oceno za test, kadar višja ocena kaže, da ste morda bolj podjetni. Ta preizkus ni znanstven - temveč je več kot razvojno orodje in udeležencem je treba to jasno navesti.

## Vaja 2

BRAND U

(Iz projekta Mladi poslovni voditelji (2012–2014))

Cilj: pomagati udeležencem prepoznati svoje prednosti in se naučiti na asertiven in samozavesten način.

Predviden čas: 40 minut

Gradivo: listi A4 za vsakega udeleženca, različne revije, škarje in lepila.

OPIS:

1. Razmislite o naslednjih vprašanjih in nato ustvarite kolaž, ki opisuje vaše sposobnosti kot osebe in (prihodnjega) profesionalca. Osebni znamki dodajte vrstico z oznakami. (Zamislite si to dejavnost kot del ustvarjanja vaše digitalne identitete za promocijo vašega podjetja)

Uporabite lahko slike iz revij, risb ali katerega koli predmeta, ki najbolje opiše vašo osebnost.

- Opredelite primarni "izdelek", ki ga morate ponuditi drugim (storitev, viri, posebne sposobnosti itd.)
- Opredelite svoje osnovne vrednote. Kaj je za vas res pomembno?
- Prepoznajte svoje strasti. Katere stvari ali ideje imate radi?
- Prepoznajte svoje talente. Po čem ste bili vedno prepoznani?
- Kaj naredite bolje kot večina drugih ljudi? Katere veščine se zdi, da ljudje opazijo v tebi?

(Primer vrstice za profesionalne trenerje: "Vizionarski realist, ki vam bo pomagal odkriti in razkriti svoje sanje")

3. Na koncu damo 1-2 min. predstavitev vašega kolaža.

### **Opombe za trenerje**

Vsakemu udeležencu podarite škarje in lepilo ter jih prosite, naj med njimi delijo revije in izrežete vse slike, ki se jim zdijo privlačne.

Spodbujajte udeležence, naj bodo inovativni in sproščeni

Humor je bistven del postopka

### **Vprašanja za povzetek poročila**

Je bil postopek oglaševanja za vas težaven ali enostaven?

Kako se počutite glede končnega rezultata? Ali je zastopnik za vas?

Katere so ovire - če sploh -, če se samozavestno predstavite?



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Project Nr: 2017-1-RO01\_KA202-037219

## Pitching - sposobnost 20-sekundne predstavitve, kaj počnete

### Vaja 1 - Začnimo s predstavitvijo zgodbe

Cilj: Ta vaja bo pripomogla k temu, da bodo udeleženci razvili svoje sposobnosti igranja in lahko v zelo omejenem času predstavili idejo ali izdelek in poudarili najpomembnejše lastnosti

Ta vaja je razdeljena na dva dela. Del A in del B.

#### **Del A: Karaoke diapozitivov**

Število naključnih diapozitivov je prikazano v določenem zaporedju in študent, ki se predstavlja, mora pripovedovati zgodbo, medtem ko diapozitivi prikazujejo in prehajajo. Po 2 diapozitivih ali nekaj drugega se mora drug učenec oglasiti in nadaljevati zgodbo od tam, kjer je bil dokončan.

Cilj vaje je učence naučiti govoriti, jim pomagati premagati tesnobo in zaviranja, povezana s strahom pred javnim nastopanjem, otresti se svojih odrov in jih navadi, da improvizirajo in razmišljajo na nogah.

#### **Del B: Enominutni pitch**

##### **Navodila:**

Primer video 1: <https://www.youtube.com/watch?v=i6O98o2FRHw>

Primer video 2: <https://www.youtube.com/watch?v=3xn88qYx0OQ>

Študentje bodo dobili naključni izdelek, o katerem bodo morali eno minuto govoriti. Na voljo bodo 3 minute, da pripravijo, kar želijo povedati, nato pa eno minuto, da to predstavijo. Cilj je izkoristiti celotno minuto za predstavitev.

Smisel te vaje ni govoriti o podrobnostih o izdelku ali poslovni ideji, ki jim bo dodeljena naključno. Bistvo zanje je, da vstanejo »na odru« in pred vsemi in se eno minuto neprekinjeno pogovarjajo, da začnejo premagovati kakršno koli tesnobo ali zaviranja, ki jih imajo glede javnega nastopanja. Drug razlog je, da začnejo ceniti »predstavitve časa«: koliko časa traja,





da povedo, kaj so pripravili, in najboljše izkoristijo razpoložljivi čas.

Primer poslovnih idej za udeležence (podjetja, ki jih verjetno poznajo): Google; Apple; Nespresso; Ryan Air; IKEA; AirBnB; Twitter; McDonald's; Dell; Amazon; PayPal; Dropbox; Evernote; Eventbrite; Ebay; Zara

## **Vztrajnost - nikoli ne nehajte razvijati svojega podjetja**

### **Vaja 1 - testiraj svojo idejo!**

Ko delate na poslovni ideji, morate vedeti, kako jo preizkusiti

Ali ste delali z nepreverjeno domnevo? Katere so majhne teste, ki jih lahko ustvarite, da dobite hitre in uporabne povratne informacije o teh predpostavkah?

Koraki za vajo:

1. Sestavite skupine petih ljudi
2. Izberite skupni izdelek ali storitev, ki ga želite preizkusiti (na primer - prodajati edinstvene lokalne spominke po internetu)
3. Dajte si 15 minut, da se zamislite o idejah, kako pridobiti brezplačne povratne informacije o izdelku ali storitvi
4. Vsaka skupina predstavi rezultate brainstorminga
5. Pripombe na ideje

### **2. vaja - preizkusite svoje povabilo k nakupu**

Pred vsako prodajo morate narediti zaključno izjavo - vaše povabilo, da kupec kupi vaš izdelek ali storitev. Torej, preizkusite dve različici vabilnih stavkov.

1. Vsak udeleženec na enem papirju A4 pripravi dve različici vabil za nakup (10 minut)
2. Naj jih prilepijo na steno
3. Udeležencem podarite majhne nalepke - toliko, kolikor jih je vabil na steni
4. Vsak udeleženec prebere vsako vabilo, izbere, katero mu je ljubše, in na izbrano vabilo naloži nalepko. Na papir zapišite, zakaj!
5. Vsak udeleženec dobi svoja povabila in jih analizira.

## **Nova znanja poslovnega odra**

### **Zbiranje virov - Zunanje izvajanje in delitev gospodarstva**

#### **Vaja 1 - Razdeljevanje nalog v obvladljive dele**

Če želite uporabiti vire, dodeliti poseben izdelek ali storitev, morate vedeti, kako celovit projekt razdeliti na obvladljive dele, ki jih lahko damo komu drugemu, da ga razvije.

Koraki za vajo:

1. V eno skupino izberite udeležence, ki vključujejo 4-5 ljudi
2. Izberite edinstveno nalogo, ki jo mora razviti zunanja skupina (na primer spletno mesto). Za vsako skupino mora biti enaka naloga, da lahko na koncu skupine primerjajo, kako je bila vaja pripravljena
3. Vsaka skupina predstavi svoje delo, druge skupine komentirajo

## Spretnosti reševanja problemov

### Vaja 1

TMROO : PROBLEM, MOŽNOSTI, REZULTATI IN IZBORI

Cilj: Ta vaja bo pomagala udeležencem naučiti metodo TMROO , petstopenjski postopek reševanja težav. Pomaga pri reševanju preprostih problemov, predstavljenih kot študije primerov, in ponuja učinkovito metodo za delo s kompleksnejšimi odločitvami. Model TMROO pomaga udeležencem kritično razmišljati. To je strategija, ki omogoča razjasnitev vprašanj z uporabo logike pri presojanju informacij.

Predviden čas: 45 minut

Gradivo: TMROO izročke za vsako skupino udeležencev, pisala.

#### OPIS

1. korak: uvod (5 minut)

- Udeležencem razložite, da TMROO pomeni težave, možnosti, rezultate in odločitve ter da je orodje za spodbujanje kritičnega razmišljanja.
- Udeležence razdelite v skupine po 3.
- Udeležencem ponudite izročitve POOCH in scenarije težav ali izjave.
- 2. korak: Problem lova (10 minut)
- Udeležence prosite, da prepoznajo težavo in jo zapišejo v diagram.
- 3. korak: Ustvarjanje scenarijev in možnosti (10 minut)
- Vprašajte udeležence, da v razdelku z možnostmi izberejo in ustvarijo razumne možne scenarije in zapišejo.
- 4. korak: Dobiranje rezultatov (10 minut)
- Spodbujajte udeležence, da navedejo pozitivne, negativne in zanimive točke v zvezi z vsako možnostjo in da zapišejo v razdelek o rezultatih.
- 5. korak: Identifikacija izbire in argumentacije (10 minut)
- Prosite skupine, naj izberejo najustreznejšo izbiro za ugotovljeno težavo.
- Vsako skupino prosite, naj predstavi svoje odločitve in argumente.

Po koncu dejavnosti se bo 'kritični um' verjetno 'ogrel'. Predložiti je treba kratko oceno skupin. Najprej bi morala vsaka posamezna skupina v svoji skupini razpravljati o svojih osebnih razmišljanjih o tem, kako so se počutili in če je bil ta postopek učinkovit, kakšne so druge možnosti in kritike te dejavnosti. (5-10 minut).

Po nekaj minutah naj se vse skupine pridružijo moderatorju, da delijo svoje posamezne scenarije problema / rešitve in tudi svojo oceno izkušenj in procesov dejavnosti.

Ta dejavnost je zelo prilagodljiva. Glede na raven skupine lahko scenarije prilagodimo tako, da so bolj ali manj zapleteni. Če se v tečaju pogovarjate o določenih temah (na primer o človekovih pravicah, zdravju skupnosti, trajnosti okolja), prilagodite zgodbe ali ustvarite zgodbe, ki ustrezajo temi.



Dodatni material:  
TMROO izročitev:

<https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/83/93/2f/83932f00b4e6b860289e5fe2e43dbb1c.jpg>

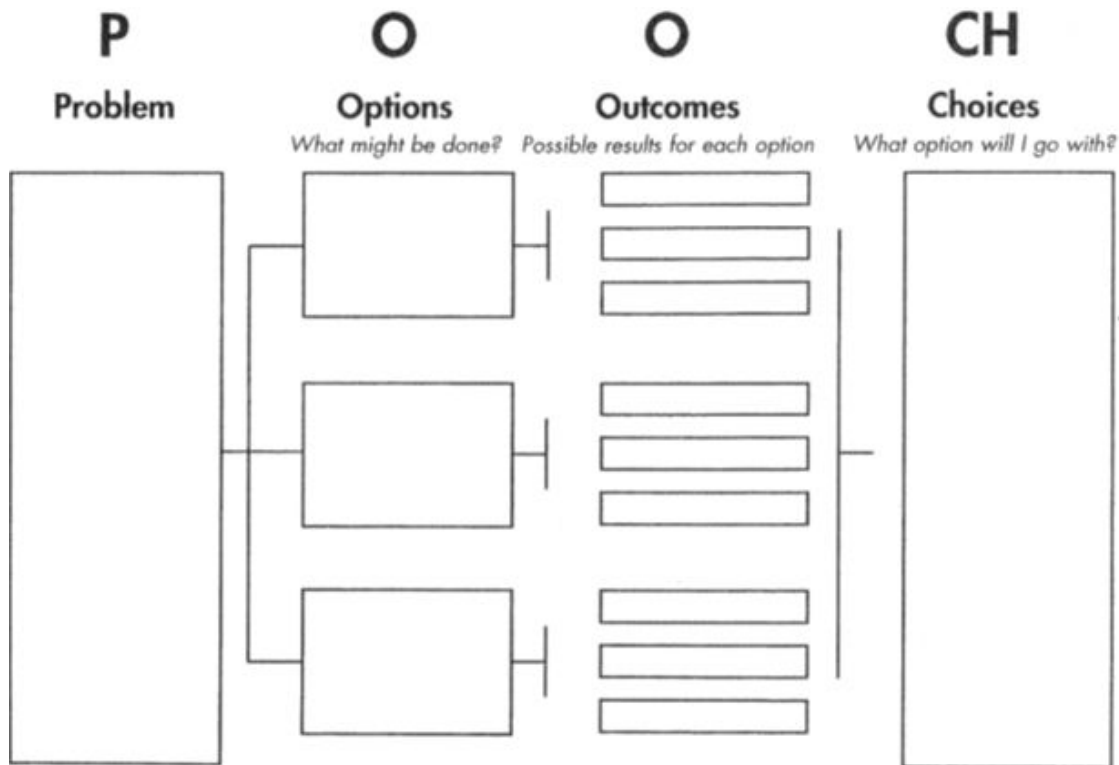
Primer tem / scenarijev:

- Zaradi zmanjšanja državnega proračuna si je vaša občina lahko privoščila le enega zbiralca smeti za celotno sosesko. Zaradi povečanega obsega dela in dolgih ur en sam zbiralnik smeti ne more opraviti vseh opravljenih del. Vaša soseska začne dobivati slab ugled, saj je soseska videti umazana in stara. Kaj bi predlagali mestnim oblastem, da rešijo to težavo?
- Vse večja težava v vaši skupnosti in družbi nasploh je debelost pri otrocih. Pravkar je bila narejena nacionalna študija in v vaši skupnosti je v celotni državi največja razširjenost otroške debelosti! K tej težavi prispevata slaba izbira hrane in neaktivni življenjski slog. Kaj bi predlagali svojim mestnim ali državnim uradnikom, članom šolskega odbora ali drugim voditeljem skupnosti, da bi pomagali najti rešitev problema debelosti pri otrocih? Če uradne podpore ni, kako bi se lahko organizirali in pobudili za rešitev tega vprašanja?
- Vaša organizacija je prejela 300 evrov, da porabi za družino, ki jo potrebujejo. Izbrana družina je trpela, odkar so starši v razbitju avtomobila in v treh mesecih niso delali. Razbitje avtomobila je bilo verjetno povezano z alkoholom enega ali obeh staršev. Posledično je bila odvzeta licenca staršem, saj je zaradi oddaljenosti od hiše in zaradi poškodb ne morejo opraviti v svoje delo. Za tečaje rehabilitacije zaradi alkohola morajo plačati visoko pristojbino, da ostanejo iz zaporov. V tej družini sta dva otroka, stara 6 in 9 let. Ne moreta sodelovati v številnih šolskih in skupnostnih dejavnostih in se začneta počutiti izključena iz vrstnikov. Odločite se, kako boste porabili denar za družino in razložite, zakaj ste se odločili za nakupe, ki ste jih opravili.
- 

Več

primerov:

<http://www.onlinecollege.org/2011/10/03/20-classic-case-studies-every-business-student-should-know/>



## Vaja 2

### SPAGHETTI TOWER (MARSHMALLOW CHALLENGE)

Cilj: Ta vaja bo pomagala udeležencem, da delujejo kot skupina, da bi našli možne načine iskanja rešitve problema. Vadba jim bo pomagala razviti veščine reševanja problemov in hkrati njihove delovne spretnosti v skupini, analitične spretnosti itd.

Predviden čas: 45 minut

#### Materiali:

- Vsaka ekipa dobi enak nabor:
- 1 m traku
- 1 m vrvice
- 1 marshmallow
- 20 palic suhih špagetov
- Škarje
- Poleg tega štoparica, ker je to časovna dejavnost
- Merilni trak za merjenje končnih stolpov

#### Opis:

- Celotni marshmallow mora biti na vrhu (ne da bi ga sekali / pojedli)
- Uporabite lahko toliko ali malo gradiva, ki je bilo dano vsaki skupini
- Lahko razrežete ali zavirate materiale (razen marshmallow)
- Nastavite časovnik za 18 minut



- Ko je dokončan, nikogar ni dovoljeno držati strukture.
- Na koncu izmerite strukture, najvišja pa je zmagovalna ekipa

Zmagovalna ekipa bo tista, ki bo v 18 minutah postavila najvišji možni prostostoječi stolp, ki bo podpiral marshmallow.

## **Analiza - sposobnost graditi svoje analitične sposobnosti**

### **Vaja 1**

Skupinska vadba - Problematični vrt  
(Iz projekta Mladi poslovni voditelji (2012–2014))

Cilj: pomagati udeležencem razumeti, kako prepoznati težavo in pravilno odločiti. Udeleženci bodo morali sodelovati v skupinah in prepoznati glavni problem in rešitev problema. Da bi lahko našli rešitev problema, morajo poglobljeno analizirati situacijo in poiskati možne alternative.

Predviden čas: 45 minut

Opis:

- Obstaja 25 kart, ki pojasnjujejo konkretno situacijo. Karte bodo enakomerno razdeljene med člani vsake ekipe (največ 5-6 članov v vsaki ekipi).
- Vsaka ekipa bo poskušala na podlagi informacij, opisanih v karticah, zapisati definicijo problema (vzrok, omejitve, ciljni cilj).
- Skupine imajo na voljo 30 minut za razpravo in 5 minut za oblikovanje pisne opredelitve problema.
- Na koncu vaje bo vsaka skupina opisala, kako je delovala (komunikacija med člani, načini razumevanja težave, težave itd.).

Pravila vaje:

- Karte ne morete zamenjati z drugimi člani ekipe.
- Karte ne morete pokazati drugim članom ekipe.
- Komunikacija bo ustna. Po potrebi lahko ponovite svoje misli.
- Ne morete voditi zapiskov.
- Vsi podatki, ki jih ekipa oceni kot nepotrebne, ostanejo omejene na mizi in ne bodo uporabljene.



Kartice:

1. Moj vrt je imel čudovito zelenico
2. Trava se je v nekaterih regijah posušila in rumene lise izgledajo zelo slabo
3. V posušeni regiji so se pojavili gomili ohlapnih tal
4. Moli ustvarjajo gomile v travi
5. Na vrtu še nikoli ni bilo gomil
6. Včasih sem bil ponosen na svojo zelenico
7. V sosednjem vrtu ni posušeni lis
8. Moj sosed se norčuje iz mojega vrta
9. Ne maram bližnjega
10. Moja zelenica je dobro zalivana
11. Trava ne potrebuje gnojila
12. Samodejna kosilnica (električni stroj za rezanje trave) je pokvarjena
13. Želim se znebiti posušeni regiji na svojem vrtu
14. Krtice imajo drobne oči
15. Krtice imajo zaprte oči
16. Mole lahko vidimo v temi
17. Moli imajo mehko krzno in jedo črve
18. Moja glavna skrb je moj vrt
19. Tradicionalna ročno vodena kosilnica deluje brezhibno
20. Moj sin se je v šoli naučil, da moli iščejo črve in tako kopajo tla
21. Včasih na mojem vrtu ni bilo črvov
22. Črvi, ki jih jedo moli, so ličinke, ki se bodo spremenile v metulje
23. Obožujem metulje. Na mojem vrtu jih je veliko
24. V zadnjem času sem na svojem vrtu našla veliko črvov
25. Vrt negujem zelo pogosto, vendar se izogibam uporabi strupeni pesticidov

### Opombe za trenerje

Razkritje (uporabi se na koncu vaje):

Ciljni cilj: imeti lep vrt z metulji (da bi se izognili komentarjem sosedov)

Omejitev: Da bi ohranili gliste (ličinke)

Opredelitev težave: Kako se znebiti molov

Bodite pozorni na to, kako poskuša vsaka skupina razumeti vzročno-posledice težave.

Nato uporabite ta vložek za sklicevanje na teorijo.

Omenite običajne napake pri prepoznavanju težav in postopku odločanja

Pojasnite, kako se lahko spopadamo z njimi.

Vprašanja za povzetek poročila:

- Ali je razprava privedla do tega, da so člani spremenili svoja stališča do tega vprašanja?
- Kako so se spopadli z omejeno racionalnostjo?





## Vaja 2

### PETALNA RAZPRAVA

Cilj: Ta vaja bo pomagala udeležencem globinsko analizirati situacijo, poiskati možne rešitve in drugim udeležencem predstaviti njihov način razmišljanja. Hkrati bo ta vaja pomagala udeležencem razviti svoje sposobnosti reševanja problemov, svojo ustvarjalnost, predstavitvene sposobnosti, svoje znanje skupinskega dela itd.

Predviden čas: 35 minut

Materiali: papir A4, flip-chart, markerji, flomastri, opombe

### OPIS

#### 1. korak: razprave s cvetnimi listi (15 minut)

- Objavi temo in jo napiši na vsako mizo.
- Udeleženci povejte, naj razpravljajo o svojem stališču, o stališčih, s katerimi se strinjajo ali se ne strinjajo, da podajo prvotni predlog. Udeležencem povejte, da morajo določiti konkretne ideje, rešitve in morebitne spremembe, da bo predlog sprejet za vse okrog mize.
- Udeleženci se morajo zapisati in določiti 2 ključni besedi iz razprave.

#### 2. korak: Predlogi "ambasadorjev" (10 minut)

- Udeleženke prosite, da izberejo enega ambasadorja (ali ga imenujete sami), da pride v cvetlični center.
- Povejte ambasadorjem, da imajo na voljo 10 minut časa za razpravo o predlogih v središču rože in da morajo drugi udeleženci aktivno prisluhniti razpravi.
- "Ambasadorji" morajo najti skupni predlog problema in ga zapisati na flip-chart.
- Če skupne predloge ne bodo dosegli, se morajo "veleposlaniki" vrniti na "cvetni list" in se pogajati o svojih predlogih
- Vodja mora predstaviti metodo, razmisliti o dejanskih temah razprave in olajšati razpravo.
- Za vse ljudi v vseh državah (starih 18 do 25 let) bi bilo treba služiti vojaški rok 2 leti.
- Nepravilno recikliranje bo inkriminirano. Članom skupnosti, ki jih ne reciklirajo ali ne reciklirajo pravilno, bodo izdane navedbe in globe. Po treh navedbah bo to postalo kaznivo dejanje, ki zahteva nastop na sodišču in se kaznuje s storitvijo skupnosti ali do 90 dni zapora.
- Po BREXIT-u več držav tudi razmišlja, da bi sledile Britaniji. Bi morale druge države zapustiti EU? Podprite svoj argument. Zakaj ali zakaj ne? In kakšni bi bili pozitivni in negativni vplivi te odločitve na državo, EU in po vsem svetu?
- Pravična vlada mora dati prednost državljanskim svoboščinam nad nacionalno varnostjo.
- V zadnjem času se pojavljajo mesojedi, ki so tudi aktivisti za pravice živali. Skupina spodbuja kanibalizem kot način enakega obravnavanja ljudi in živali. To trenutno ni pravna praksa. Je to res 'enako obravnavanje'? Zakaj ali zakaj tega ne bi morali legalizirati?



## Vaš kupec - sposobnost osredotočanja na kupca pri razvoju izdelka ali storitve

### Vaja - ŠTUDIJA PRIMERA UBER

Cilj: Ta vaja bo pomagala udeležencem prepoznati bolečine in koristi izdelka in začeti preučevati profil segmentov strank. Predlog vrednosti bo udeležencem pomagal oceniti svoj izdelek / idejo in sprejeti odločitve za naslednje korake.

Predviden čas: 30MIN, 45MIN

Gradivo: Kopije predloge za segmente kupcev v A3, Post-it, pisala.

1. korak: Trenerji bi morali razred razdeliti v skupine (4 ali pet članov za vsako skupino) in od udeležencev zahtevati, da opravijo svoje spletne raziskave o UBER.

2. korak: Skupine morajo začeti izpolnjevati platno z lepljivimi opombami, začenši z dejavnostmi strank (skrajna desna stran zemljevida). V tem delu morajo skupine ugotoviti, katero vrsto nalog / dejavnosti izvajajo kupci in kakšne so čustvene in socialne posledice njihovih funkcionalnih potreb. Osredotočiti bi se morali samo na potrebe strank ali delo. Po izpolnitvi zaposlitvenega sektorja bi se morale skupine odpraviti na težave in koristi kupcev.

Bolečine: Za boljše razumevanje in za boljši rezultat morajo trenerji od skupin zahtevati, da naštejejo frustracije, stroške, tveganja, strahove, ki jih bodo kupci poskušali dokončati. Tudi tukaj je treba upoštevati čustvene in socialne plati. Na seznamu naj bodo lepljive opombe, trenerji naj spodbujajo vizualne rešitve.

Dobički: Trenerji bi morali vprašati skupine, kateri so ustrezni pozitivni rezultati, ki jih pričakuje stranka pri opravljanju svojega dela, ne glede na to, ali so rezultati funkcionalni, socialni ali čustveni. Kaj šteje za vašo stranko? Zakaj je tako pomembno, da se to delo opravi?

3. korak:

Vsaka skupina naj izbere člana svoje ekipe, ki bo pred razredom predstavil segment strank

### Pomembne informacije trenerjem

#### Mobility problem and Über solutions

Über je prevozna storitev na zahtevo, ki je po vsem svetu prinesla revolucijo. Vrednostna ponudba ÜBER je ljudem omogočila, da preprosto prisluhnejo svojemu pametnemu telefonu in da se kabina prispe na njihovo lokacijo v najkrajšem možnem času. Da bi v celoti razumeli, kaj v resnici predstavlja Über VP, moramo začeti postopek oblikovanja predloga vrednosti z vrha, s čimer bomo lahko povzeli in simulirali korake za oblikovanje predloga vrednosti: zgraditi ga ne samo na funkcionalnih delovnih mestih, ampak tudi na socialnih in čustvenih. Torej moramo upoštevati osnovno in najširšo potrebo kupcev, ki se skriva v izbiri uporabe Über ali druge tržne rešitve: upoštevati moramo potrebo (ali delo / nalogo), kako priti od točke A do točke B v mestu. Gre za izjemno široko potrebo, prav takšno potrebo, ki jo želimo raziskati.



Če tehtamo Über VP, lahko mislimo, da so se osredotočili in določili svojo vrednostno vrednost v primerjavi in konkurenci z običajnimi ali tradicionalnimi taksiji VP. Toda v Uber VP obstajajo nekatere značilnosti, ki jih je mogoče razložiti le z upoštevanjem potrebe po mobilnosti na najširši možni način. Z drugimi besedami, UBER je zgradil svoj VP in svoje "pozicioniranje" tako, da prevzame ne samo funkcionalna delovna mesta svojih strank (kako jih dobiti na primer od A do B na najhitrejši in najcenejši način, na primer), ampak tudi, kaj jih zadrži, kaj najbolj se bojijo, česa si želijo doseči, česa si želijo deliti z drugimi ljudmi, ko poskušajo priti od A do B, kako želijo (če hočejo) biti vidni od drugih ljudi.

Bolečine in koristi strank

Če v mestu vzamemo samo funkcionalni del, kako priti od točke A do točke B, lahko samo skiciramo funkcionalne težave (bolečine), s katerimi se soočajo / pričakujejo, ko poskušajo opraviti svoje delo / nalogo.

Funkcionalne bolečine lahko vključujejo: 1) ujetost v prometni zamašek; 2) cena prevoza od A do B; 3) negotovost glede časa odhoda in časa prihoda; 4) izguba časa 5) izguba časa za nakup vozovnice; 6) vreme 7) čakanje v linijo 8) stiskanje v množico. So trdne in nujne bolečine, ki jih vsi doživijo v življenju, ko poskušajo doseči nalogo od A do B.

Zdaj moramo navesti vse rešitve / izdelke / storitve, ki trenutno pomagajo strankam pri opravljanju tega dela: avtobus, metro, taksi in si oglejte, kako rešujejo / odpravijo funkcionalne bolečine strank.

- a) Avtobus naslovi dobro le točko 2) (avtobus je poceni, cena pa je določena in znana), delno pa točke 3, 6 in 7, na drugih točkah pa slabo deluje.
- b) Metro, če je na voljo, je v točki 1, 3, 4, 7 res dober, na 7, 8 pa primanjkuje.
- b) Taksi: dobro je v točkah 3, 4), 5) 6) in 8, vendar ni primeren za reševanje / naslov 1), 2), 7).

Glede na osebnost, ki ste jo izrisali za svoje stranke in kako so razvrščene težave, lahko najdete popolno prilagoditev za vsako vrsto strank, pri čemer uporabljate le njene socialno-ekonomske obrise. Na prvi pogled lahko ljudje že najdejo pravo ponudbo, zato si lahko mislimo, da je trg zrel (preteklo zrelo) in ni potrebe ali prostora za drugo rešitev. Bistvo je, da upoštevate funkcionalna in funkcionalna delovna mesta, vidite kupca in skicirate v dveh dimenzijah.

Kaj če lahko dodamo bolečine in koristi, povezane s čustvenimi ali socialnimi strahovi / pričakovanji? Tudi pri zadovoljevanju osnovne potrebe, kot je zgoraj, so stranke družbena in čustvena bitja, ki se poskušajo afirmirati med drugimi in poskušajo najti točno določeno čustveno stanje. Če preslikate vse to v kupčevem segmentu platna za ponudbo vrednosti, lahko privedete do širšega razumevanja kupcev in najdete več prostora za konkurenco, boljše ponudbe vrednosti in (morda) boljšega poslovnega modela.

V zemljevid strank vnesite socialne in čustvene vidike. Katere so družbene in čustvene bolečine in koristi, povezane z "zaposlitvijo od A do B"?



Pa pogledjmo.

Družbeni dobički: delite izkušnjo z nekom; biti v pomoč; vse organizirati vnaprej; dobro izgleda; se družiti; se vidi kot kul / bogata oseba

Čustveni dobički: počutiti se varno, počutiti se boljši človek, ustvariti vrednost za druge ljudi.

Čustvene bolečine: negotovost, občutek tesnobe, ne obvladovanje situacije, občutek dolgčasa. To razširi zemljevid vaših strank. Trenutno obravnavanje takšnih stvari pogosto primanjkuje.

Primeri? Izberite čustvene bolečine ali koristi, povezane z varnostjo ali občutkom varnosti, povezanim s potepanjem po mestu. Poznate voznika avtobusa? Poznate taksista? Je prijazen, je odgovoren? Kaj pa, če vozi slabo ali se obnaša slabše? Kaj pa, če je neljuben do potnikov ali goljufa na taksimetre. Ali imate nadzor nad rešitvijo, ki ste jo izbrali za dokončanje svojega dela? Ali taksi ali avtobus zamuja? Kjer je? Lahko stvari načrtujete vnaprej in se izognete zapravljanju časa? Mogoče ne morete. Ali vsaj ne na način, ki ga želite.

Zdaj lahko predstavimo funkcije Uberja in jih povežemo (krepko v oklepaju) na zemljevid strank, ki vključuje socialne in čustvene bolečine in koristi:

- Uporabnik se lahko dotakne svojega pametnega telefona in pokliče taksi na svoji lokaciji (popoln nadzor)
- Če voznik sprejme vožnjo, kupcu pošlje podatke o vozniku skupaj z ETA (občutek varnosti in zmanjšanje občutka negotovosti)
- Stranka lahko voznika spremlja, ko prispe na njegovo lokacijo (zmanjšanje izgube časa, popoln nadzor nad izkušnjo)
- Voznik lahko spremlja tudi točno lokacijo stranke in doseže natančno lokacijo
- S plačilnim postopkom se ukvarja Über (brez gotovine ali spremembe blagajne)
- Über poslovni model je imel že od začetka vzpostavljen sistem ocenjevanja voznikov, kjer lahko stranka oceni voznika po njegovi vožnji (spet občutek varnosti, delitev z drugimi in bodi del ustvarjene vrednosti).

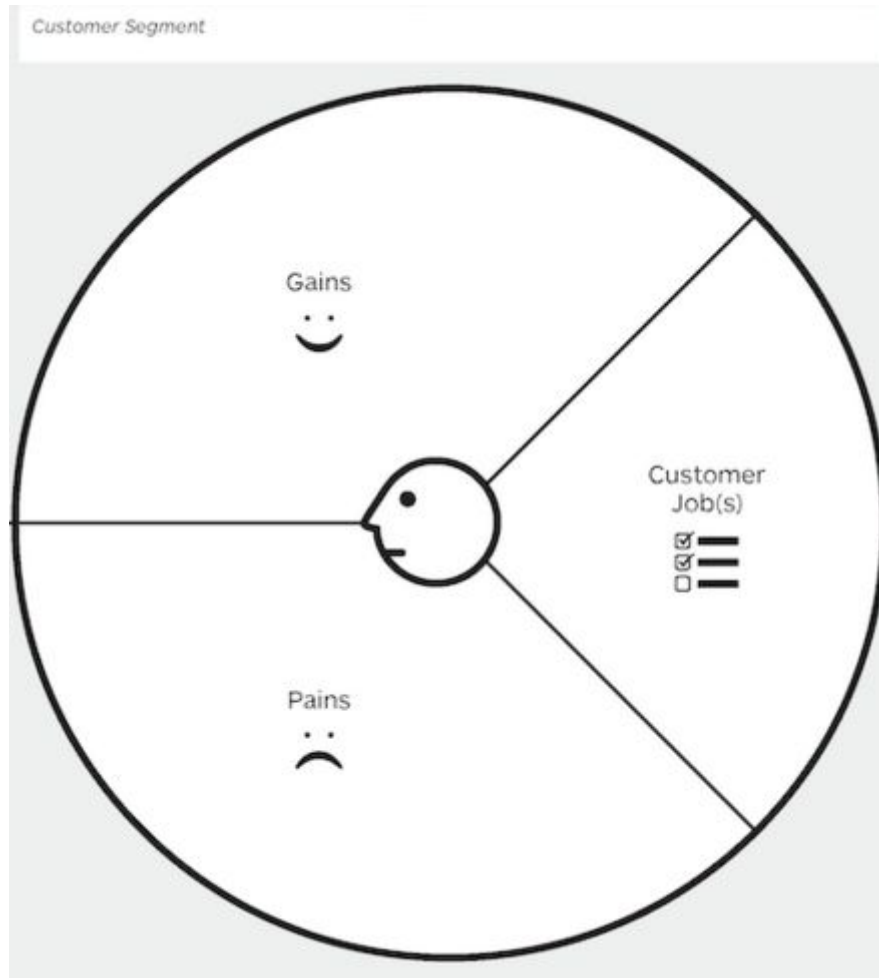
Druga rešitev, katere potencial za določeno vrsto kupca je mogoče raziskati samo z upoštevanjem socialnih in čustvenih vidikov, je kolo.

Kaj žene ljudi, da se vozijo s kolesom ne glede na to, ali dežuje, ali je nevarno, ali je naporno?

Družbeni dobički: občutek boljše osebe, občutek bolj trajnostnega (zelenega), občutek sprejetosti med vrstniki.

Čustveni dobički: občutek svobode, manj dolgčasa.

.



## Konkurenčnost - sposobnost pozornega spremljanja konkurentov

### Vaja 1 - Prepoznajte svoje tekmece

Prvi korak za analizo konkurence je določitev vaših konkurentov. Najbolj jasen način prepoznavanja konkurentov je ugotoviti, kaj bi se zgodilo, če vas ne bi bilo. Kdo bi zagotavljal potrebe vaših strank in kaj bi kupili kupci, da bi rešili njihove težave? Kdo odvzema vaše stranke?

Vsak udeleženec mora v tej vaji izpolniti to tabelo:

Neposredni konkurenti	Ko se stranke odločajo o nakupih, se njihovi izdelki ali storitve vedno uvrstijo na ožji seznam.	
Posredni tekmece	Ta podjetja ponujajo druge izdelke in storitve, kot jih ponujate.	
Novinec	Veste za nove pobude, ki lahko čez nekaj časa postanejo vaši neposredni konkurenti.	

## Načrtovanje - sposobnost načrtovanja načrta

### Vaja 1 - poslanstvo, vizija in vrednote

Prve naloge poslovnega načrta so opredelitev vizije, poslanstva in vrednot podjetja. Pomembni so za strateško usmeritev. Brez posameznih temeljev močnih vrednot, ki jih ponazarja vizija misije, organizacija ne more postati preveč uspešna organizacija. Brez oblikovanja poslanstva, vizije in vrednot, ki bi pomagale pri razvijanju strategije, se organizacija ne more identificirati, razlikovati ali razložiti tako svojim zaposlenim kot strankam.

Koraki za vajo:

1. Udeležencem pokažite spodnjo tabelo in razložite razliko med vizijo, poslanstvom in vrednostmi
2. Dajte udeležencem 10 minut, da razmislijo o izjavah svoje organizacije
3. Vsak udeleženec naj predstavi svoje izjave in odgovori na morebitna vprašanja vrstnikov.
- 4.

	Izjava o viziji	Izjava o misiji	Vrednote
Razlaga	To je kos SANJ. Če bo šlo vse v redu, bo tako vaša organizacija spremenila svet.	To je kos NAREDI TO. To navaja, komu strežete, čemu jim služite in kako to počnete vsak dan.	Katere vrednote naj vodijo delovanje našega podjetja (etični kodeks)? To je kultura podjetja.
Primer	Oceana: Prizadeva si, da bi bili naši oceani tako bogati, zdravi in obilni kot nekoč. Alzheimerjeva zveza: Svet brez Alzheimerjeve bolezni	Zappos: zagotoviti najboljšo možno storitev za stranke. CVS: Za stranke bomo najboljši prodajalci lekarniških potrebščin.	Adidas: Šport je temelj vsega, kar počnemo, odličnost v izvedbi pa je temeljna vrednota naše skupine.

## Digitalni - in na spletu

### Vaja 1 - Določite programsko opremo, ki jo boste potrebovali za zagon

Ta vaja je odlična motivacijska naloga, da vsi začnejo razmišljati, kaj lahko brezplačno dobite, da izpolnite svoje pisarniške zahteve.

Koraki za vajo:

- Oblikujte skupine po štiri osebe
- Dajte jim nalogo, da rešijo običajno težavo (na primer, da spremljajo pisarniške ure in mesečno statistiko) z uporabo brezplačnih spletnih orodij
- Naj skupine predstavijo svoje dosežke in jih komentirajo



## Vaje 9. poglavje Proces usposabljanja za razvoj podjetniških mehkih veščin

Študija primera:

Mary je tekstilna inženirka, zaposlena v podjetju, ki ponuja storitve, povezane s preverjanjem kakovosti izdelkov, ki jih izvozijo proizvajalci oblačil, za približno 20 pomembnih podjetij v državi. Pred tem je morala voditi proizvodne oddelke (s 5 do 30 zaposlenimi) v različnih podjetjih, ki so proizvajala oblačila. Živi v majhnem mestu (25.000 prebivalcev) na območju, kjer je oblačilna industrija zelo dobro razvita in kvalificirano delovno silo je težko najti. V času, ko se je naučila načrtovati dejavnost in kako motivirati ljudi.

Trend zahteve po vezenju na oblačilih narašča, vse več strank, ki prosijo za osebno oblačilo s to tehniko zaradi visoke kakovosti vzorca, raznolikosti barv, močnega vizualnega vpliva in odpornosti skozi čas, dokler predmet upira. Torej ne uporabljajo samo oblačilna podjetja, ampak oglaševalci, šole, hoteli, penziona, restavracije, športni klubi iščejo majhna podjetja z visoko kakovostnimi izdelki, da bi jih prilagodili z uporabo vezenin različnih predmetov (uniforme, prtički, predpasniki, postelja oblačila, športna oblačila, kape itd).

Pred dvema letoma se je zaradi opažanja glede nizke kakovosti vezenja na platnenih izdelkih odločila za začetek posla na tem področju. Imela je praktične izkušnje z vezenjem, saj ima domač vezalni stroj in včasih veže na tkanino za družino in prijatelje ter za majhne prireditve v njenem mestu.

Za začetek poslovanja se je prijavila za financiranje nacionalnega programa z namenom nakupa računalniške opreme za industrijsko vezenje, s 4 vezilnimi glavami in specializirano programsko opremo z več kot 3000 vnaprej določenimi vzorci vezenja in z možnostjo ustvarjanja novih vzorcev. Zahteva po programu financiranja je bila ustvariti dve delovni mesti in ohraniti delovna mesta vsaj 2 leti. Marija se je strinjala, da bo tvegala ustvarjanje dveh delovnih mest, tudi kvalificiranih oseb je težko najti na območju, kjer je začela s poslovanjem; strinjala se je, da bo zaposlila srednješolko in brezposelno osebo.

Uspelo ji je pridobiti 42.000 evrov nepovratnega financiranja. V prvi fazi je kupila opremo in programsko opremo. Zaradi družinskih razmer je zaposlila svojo sestro in še dve osebi (hčerka kot srednješolka in brezposelna oseba, obe brez potrebne kvalifikacije).

V prvih dveh letih ji je uspelo prejeti nekaj dobrih ponudb za kritje stroškov. Večina strank je bila zadovoljna s kakovostjo dela in so obljubili, da bodo prišli z več ponudbami. Še vedno je zaposlena v podjetju za preverjanje kakovosti, saj se boji izgubiti službo.

### Prošnja:

Izdelajte SWOT analize.

Pripravite Marijino strategijo za razvijanje potrebnih mehkih podjetniških veščin za razvoj podjetja.