



potendo  
ODKLENI SVOJ POTENCIAL

ODGOVORNOST	2
Trening za razvijanje in utrjevanje odgovornosti do dela	
KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI	4
Trening za razvijanje in utrjevanje komunikacijskih spretnosti na delovnem mestu	
UČINKOVITA POVRATNA INFORMACIJA	6
Trening za razvijanje učinkovitih povratnih informacij pri delu	
ČUSTVENA INTELIGENCA	8
Trening za razvijanje osnovnih veščin čustvene inteligence	
TIMSKO DELO	10
Trening za razvijanje odnosa do timskega dela in njegovih prvin	
CILJNO VODENJE	12
Trening razvijanja veščin učinkovitega ciljnega vodenja	
DELEGIRANJE	14
Trening za spoznavanje osnov in razvijanje učinkovitih veščin delegiranja	
OPERATIVNOST	16
Trening za razvijanje operativnega vedenja	
ONBOARDING	18
Program celostnega vključevanja zaposlenega v organizacijo	

## ODGOVORNOST

### Trening za razvijanje in utrjevanje odgovornosti do dela

Odgovoren posameznik konsistentno in dosledno skrbi za kakovost svojega dela, sledi standardom odličnosti ter se drži dogovorov, časovnih rokov in ciljev. Zaveda se, da vsako svoje vedenje nosi posledice. Dosledno se drži navodil in pravil podjetja ter splošnih etičnih in moralnih načel. Ima visoke standarde dela, ki jih vzdržuje, in spodbuja dosledno izpolnjevanje dogovorov, rokov in ciljev. Le z odgovornostjo do sebe je lahko odgovoren do dela, sodelavcev in okolice.

1. Kaj že vem?  
Kaj o odgovornosti že veste in kaj se boste o njej še naučili?
2. Pogled na življenjske situacije  
V tej lekciji boste spoznali osebno potezo, ki je neposredno povezana z osebno odgovornostjo.
3. Osebna odgovornost  
Lekcija nudi poglobljeno razlago pojma osebne odgovornosti. Razmišljali boste o tem, ali ste pravzaprav gospodarji svojega početja.
4. Odgovornost pri delu  
Lekcija vam bo predstavila, kaj se pogosto skriva za vedenjem, ki ni odgovorno. Razmišljali boste o načinih, kako se soočiti s tem ozadjem, da bi se lahko bolj odgovorno soočili z različnimi posledicami.
5. Upravljanje prioritete  
Lekcija spodbuja razmišljanje o prioritetah na delovnem, družinskem in osebnem področju življenja ter boljše časovno organizacijo, ki je tudi podlaga razvijanju odgovornosti.
6. Samo-presoja lastnega vedenja  
Odgovorna vedenja so nam pomembna. V lekciji boste razmišljali o razlogih, zaradi katerih teh vedenj ne izkazujete. Presojali boste, katera odgovorna vedenja izkazujete dovolj in katera premalo.
7. Oblikovanje obvladljivih enot: "To mi bo uspelo!"  
Učili se boste, kako preobsežne, prezahtevne in manj obvladljive naloge ali cilje spremeniti v obvladljive.
8. Kaj vem in kaj sem se naučil/a?  
Spoznali boste, kaj ste se o odgovornosti že naučili in katera znanja lahko še dopolnite.

9. Danes : Jutri = 1 : 0

Ne uspemo vedno vsega narediti v časovnem roku, ki smo si ga zadali. Iz takih izkušenj pa se lahko nekaj naučimo ter poskusimo v bodoče svojim rokom bolj slediti.

10. Razlogi za odlašanje

V lekciji bomo pogledali, iz kakšnih razlogov običajno zavlačujete z obveznostmi in kaj lahko glede tega storite.

11. Vpliv doživljanja smisla na odgovornost

Lekcija vam bo pokazala, kako lahko vplivamo na razvoj odgovornosti s tem, da si zadolžitve, v katerih ne vidimo posebnega smisla, na novo osmislimo.

12. Ovire

Naloga usmerja k razmišljanju o izzivih, s katerimi se udeleženci e-coachinga srečujejo pri izpolnjevanju programa.

13. Odgovornost in negotovost

Negotovost je pogosto v ozadju manj odgovornega vedenja. Zato se bomo ukvarjali z vprašanjem, kako se soočiti z negotovostjo, pridobiti večjo gotovost in tako lažje prevzeti odgovornost.

14. Prevzemanje odgovornosti za napake

Prebrali boste članek o tem, kakšni miselni procesi potekajo v ozadju naše zavesti, ko se izogibamo priznavanju svojih napak. Preko praktičnega izziva se boste urili v soočanju z napakami in prevzemanju odgovornosti zanje.

15. Samorefleksija o prevzemanju odgovornosti za neuspeh

Včasih sprejmemo slabo odločitev in izberemo manj ustrezno vedenje. Odločamo pa se le na podlagi razpoložljivih informacij - nikoli nimamo vseh informacij, ki bi jih potrebovali za najbolj optimalno odločanje.

16. Koliko znam?

Preverite, koliko znanja o odgovornosti ste osvojili tekom programa.

PRIMER NALOGE: "Moja napaka, moja odgovornost"

---

Če boste v tem tednu pri kakšni delovni nalogi manj uspešni, jasno pokažite, da prevzimate odgovornost za posledice svojega vedenja tudi, ko so te posledice negativne: kratko se opravičite in razložite, zakaj je do napake/pomanjkljivosti prišlo, npr.: "Naredil sem napako – pozabil sem ...", "Zmotil sem se", "Nalogi nisem namenil dovolj časa" ipd. Ljudje navadno iščemo izgovore za negativne posledice našega vedenja v zunanjih okoliščinah. Pogosto to počnemo zato, ker se ne želimo pokazati v slabi luči. V resnici pa naša kredibilnost raste prav s tem, ko prevzemamo odgovornost za svoje napake.

## KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI

### Trening za razvijanje in utrjevanje komunikacijskih spretnosti na delovnem mestu

Posameznik z dobrimi komunikacijskimi spretnostmi jasno, razumljivo in jezikovno pravilno izraža svoje misli ter jih v ustni ali pisni obliki sporoča posameznikom ali skupinam ljudi. Drugim zna pozorno prisluhniti in razumeti vsebino njihovih sporočil. Z lahkoto pretvarja misli v besede, je zanimiv in prijeten sogovornik, dober pri pisanju ter uspešen pri predstavitvah.

1. Kaj že vem?  
Kaj o komunikacijskih spretnostih že veste in kaj se boste o njih naučili?
2. Moja komunikacija  
Ocenili boste, kaj vaši sodelavci menijo o vaših komunikacijskih spretnostih.
3. Comunicare = napraviti nekaj skupno  
Komunicirati pomeni iskati skupno razumevanje. Na to pogosto pozabimo. A ne tokrat.
4. Komunikacija kot sredstvo vplivanja na druge  
V kolikšni meri lahko vplivamo na sogovornika in kakšne so posledice poskusov vplivanja?
5. Neučinkovito sporočanje  
Katere so navade v medosebnih odnosih, ki odnose razdirajo? Zakaj jih kljub njihovi razdiralni moči uporabljamo?
6. Učinkovito sporočanje  
Kako učinkovito, strukturirano, razumljivo in natančno posredovati svoje sporočilo?
7. Neverbalna komunikacija – 1. del  
Spoznali boste, kakšna je vaša nebesedna komunikacija in koliko o njej že veste.
8. Neverbalna komunikacija – 2. del  
Lekcija govori o tem, kako lahko svojo nebesedno komunikacijo izboljšate in na kaj biti pri tem še posebej pozorni.
9. Kaj vem in kaj sem se naučil/a?  
Spoznali boste, kaj ste se o komunikacijskih spretnostih že naučili in katera znanja lahko še dopolnite.

10. Ali me slišiš?  
Z razlogom imamo dve ušesi in en jezik: poslušali naj bi dvakrat toliko, kot govorimo.
11. Ovire  
Razmislili boste o izzivih, s katerimi se srečujete pri izvajanju programa e-coachinga.
12. Ali me razumeš?  
Ob človeku, ki nas resnično posluša in nas skuša razumeti, se takoj počutimo bolje. Kako lahko mi postanemo empatičen poslušalec?
13. Pravila učinkovite povratne informacije  
Lekcija o nujenju jasnih in natančnih povratnih informacij: kateri so pogoji in kakšna pravila za čim bolj učinkovite povratne informacije.
14. Moj in tvoj stil  
Na kaj biti pozorni, da bo naše sporočilo sogovorniku čim bolj jasno in razumljivo?
15. Izzivajoča in težka vprašanja  
Najti hitre in modre odgovore na vprašanja, sploh, če so ta težka ali provokativna, je lahko prava umetnost. Kako lahko odgovarjamo čim bolj mirno, jasno in kredibilno?
16. Koliko znam?  
Preverite, koliko znanja o komunikacijskih spretnostih ste osvojili tekom programa.

#### PRIMER NALOGE: "Trening poslušanja"

---

Začnite s treniranjem pristnega poslušanja že danes. V prvem daljšem pogovoru s katerim od sodelavcev bodite pozorni na to, kdo je človek za besedami. Dajte mu svojo polno pozornost. Poskušajte s poslušanjem prepoznati njegova čustva, razpoloženje, potrebe ali želje v danem trenutku. Pri tem si lahko pomagata tudi z vprašanji. Svojo pozornost odvrnite od tega, kaj si vi mislite o vsebini pogovora, in jo usmerite na sogovornika. Lahko komentirate in dajete pripombe, a brez prekinjanja in z namenom spodbuditi sogovornika k nadaljevanju pogovora. Dopustite trenutke tišine. Poskušajte med sogovornikovimi besedami razbrati, kakšen je namen njegovega sporočila.

## UČINKOVITA POVRATNA INFORMACIJA

### Trening za razvijanje učinkovitih povratnih informacij pri delu

Posameznik/vodja, ki daje učinkovite povratne informacije, jih oblikuje na način, da zaposlene spodbujajo h kakovostnemu delu. Zaveda se pomena povratnih informacij, zato zaposlenim da povratne informacije med in po opravljenem delu. Z načinom dajanja povratnih informacij hkrati izraža, da ceni delo zaposlenih. Pri delu ne uporablja kritike, ker se zaveda, kako je lahko slednja škodljiva za organizacijsko klimo. Zaposlene zna učinkovito pohvaliti. Z rednim dajanjem učinkovitih povratnih informacij prispeva k temu, da je vodenje s povratnimi informacijami postalo del organizacijske kulture.

1. Kaj že vem?  
S pomočjo prve lekcije boste ugotavljali, kaj že veste o podajanju učinkovite povratne informacije.
2. Zakaj so povratne informacije pri delu zelo pomembne?  
Spoznali boste, kaj so povratne informacije, kakšen je njihov pomen in namen.
3. Vzpostavljanje pogojev za učinkovito delo  
Lekcija predstavlja pomen povratnih informacij v kontekstu procesa vodenja.
4. Zadržki vodij glede dajanja povratnih informacij  
Razmišljali boste o izzivih, s katerimi se vodje srečujejo pri dajanju povratnih informacij.
5. O kritiki  
Lekcija omogoča razumevanje, zakaj je kritika neučinkovita povratna informacija.
6. Mit o konstruktivni kritiki  
S pomočjo lekcije boste razumeli, da je konstruktivna kritika v bistvu le kritika v lepši preobleki; učinek je enak.
7. Kritika vs. učinkovita povratna informacija  
Lekcija predstavlja razlike med kritiko in učinkovito povratno informacijo.
8. Zakaj nočemo kritike, a hočemo povratne informacije pri delu?  
Lekcija osvetljuje, zakaj hočemo pridobiti povratne informacije, na podlagi katerih lahko izboljšamo lastno učinkovitost in kompetentnost.
9. Kaj sem se naučil/a?  
S pomočjo lekcije boste ugotavljali, koliko ste se do sedaj naučili o povratnih informacijah in vedenjih, ki jih uporabljamo za njihovo posredovanje.

10. Povezovalni načini komunikacije  
Spoznali boste, kateri načini komunikacije omogočajo povezovanje in spodbujajo sodelovanje.
11. Pravila dajanja povratnih informacij  
Lekcija predstavlja ključna pravila vodenja razgovorov, kjer zaposleni prejmejo povratne informacije.
12. Trening evalvacije - 1. del  
Spoznali boste, kaj je evalvacija dela in kakšna so pravila za njeno uspešno uporabo.
13. Trening evalvacije - 2. del  
Trenirali boste uporabo evalvacije.
14. Pohvala  
Spoznali boste, kakšen je pomen pohvale ter kako izvesti učinkovito pohvalo pri delu.
15. Samo-presoja  
Lekcija razlaga, kako zaposlene spodbuditi k samo-presoji lastnega dela.
16. Kaj vse znam!  
Razmišljali boste, katera nova znanja ste osvojili tekom lekcij in kako jih boste lahko prenesli v prakso, kadar boste posredovali povratno informacijo.

#### PRIMER NALOGE: "Trening evalvacije"

---

Danes oz. ob naslednji priložnosti za dajanje povratnih informacij, izpeljite to s pomočjo evalvacije. Zaposlenemu povejte, kaj je narejeno, s čim ste zadovoljni in kaj je potrebno še narediti, da bo naloga zaključena. Sledite zgornjim navodilom in primerom ter preizkusite evalvacijo z več kot enim zaposlenim. Lahko izpeljete evalvacijo tudi, če je oseba učinkovito naredila nalogo in je potrebno postoriti še nekaj malenkosti. Ni potrebe, da čakate na kakšno hujšo napako ali zahtevnejšo situacijo pri delu.

V tem tednu bomo osredotočeni na trening evalvacije pri delu, zato ponovite to vajo tudi v naslednjih dneh, čim večkrat.



## ČUSTVENA INTELIGENCA

### Trening za razvijanje osnovnih veščin čustvene inteligence

Čustvena inteligenca je tisti dejavnik, ki posameznikom omogoča prepoznati in učinkovito udeležiti svoje potenciale in potenciale drugih ljudi. Poglobljeno poznavanje sebe ga motivira, da izbere pri doseganju zastavljenih ciljev izbira učinkovitejše vedenje. Zelo dobro razume zaposlene in jih uspešno vodi. Spodbuja sodelovanje in motivira sodelavce k večji produktivnosti. Zaradi dobrih družbenih spretnosti zna vzpostaviti in ohranjati bogato socialno mrežo, preko katere ustvari veliko odličnih poslovnih priložnosti.

1. Ali preveč razmišljam in premalo čutim?  
Spoznali se boste s pojmom čustvene inteligence in ozavestili razvitost kompetence čustvene inteligence preko reševanja vprašalnika.
2. Čustva kot temelj čustvene inteligence  
Spoznali se boste z osnovnimi čustvi in njihovo funkcijo v vsakdanjem življenju.
3. Ali vem, kaj čutim?  
Učili se boste o samozavedanju in se urili v prepoznavanju lastnih čustev.
4. Spoznaj samega sebe  
Preizkusili boste, kako lahko preko samozavedanja prepoznate svoje potenciale in izzive na delovnem mestu.
5. Če čustva tlačimo, imamo občutek, da nas lahko raznese  
Spoznali boste, na kakšen način izražate svoja čustva, in odkrivali načine njihovega primerne izražanja.
6. Kako se razumem z lastnimi čustvi?  
Učili se boste o spretnostih upravljanja čustev in se urili v tehniki, s pomočjo katere lahko lastna čustva učinkovito upravljate tudi v čustveno zahtevnih situacijah.
7. Ko postane megleno, izostri svoj fokus  
Učili se boste, kako v čustveno obremenjenih situacijah obvladovati čustva in hkrati ohraniti fokus na pomembne stvari – odnose in zastavljene cilje.
8. Koliko že vem?  
Preko reševanja vprašalnika boste ozavestili pridobljeno znanje o samozavedanju in samoupravljanju čustev.
9. Vem, kaj čutiš  
Ugotavljali boste, kako lahko preko besedne in nebesedne komunikacije pri drugih učinkovito prepoznate čustva in s tem razvijali prvine empatije.

10. Postaviti se na mesto drugega  
Razlikovali boste med empatijo in sočustvovanjem. Razmišljali boste, kako se v stresnih situacijah vživeti v vlogo sogovornika in razumeti njegovo doživljanje.
11. Čustveno inteligenten timski igralec  
Osredotočili se boste na svojo vlogo v timu in bolje spoznavali svoje sodelavce - tako njihove potrebe, vrednote in vizijo kot tudi način delovanja v timu.
12. Ali je moja komunikacija čustveno inteligentna?  
Preko reševanja vprašalnika boste spoznali, kako jasna in učinkovita je vaša komunikacija s sodelavci. Glede na povratno informacijo boste nato dobili praktičen izziv na delovnem mestu.
13. Močan si toliko, kolikor imaš za seboj ljudi  
Preko praktičnih izzivov boste urili lastne veščine vzpostavljanja in ohranjanja medosebnih odnosov na delovnem mestu.
14. Spretnost vplivanja ali kako so čustva nalezljiva  
Povezali boste čustveno inteligenco s spretnostjo vplivanja in preko refleksije veščin poskusili izboljšati lastno učinkovitost vplivanja.
15. Konfliktom se težko izognemo, lahko pa jih obvladamo  
Spoznali se boste s tehniko učinkovitega reševanja konfliktov, v kateri se boste nato preizkusili v različnih situacijah timskega dela, odnosov s strankami in vsakdanjih izzivih.
16. Pogled nazaj in kaj sem se naučil/a  
Preko refleksije boste ozavestili učni proces skozi celoten program in z reševanjem vprašalnika utrdili znanje o socialnem zavedanju in upravljanju medosebnih odnosov.

#### PRIMER NALOGE: "Kako upravljam neprijetna čustva?"

---

Vaša naloga bo, da boste poskusili izboljšati upravljanje (vsaj) enega neprijetnega čustva.

- a) Zapišite, katero čustvo vam je na delovnem mestu zelo neprijetno doživljati in/ali izražati (npr. ne maram izražati jeze, zato jo raje potlačim) in kakšni so razlogi za to.
- b) Zamislite si situacijo, v kateri ste nazadnje doživeli izbrano čustvo. Z upoštevanjem zgornjih točk glede upravljanja čustev presodite, kakšno je bilo vaše izražanje čustva glede na situacijo.
- c) Na delovnem mestu si izberite osebo, za katero menite, da učinkovito izraža izbrano čustvo (npr. svojo jezo izrazi tako, da na spoštljiv način pojasni, zakaj je jezen/jezna in kaj želi spremeniti). Pogovorite se z njim/njo o tem, kako mu/ji to uspeva.

## TIMSKO DELO

### Trening za razvijanje odnosa do timskega dela in njegovih prvin

Posameznik s to kompetenco sodeluje z drugimi na način, da prepozna in spoštuje medosebne razlike, se prilagodi, ko je to potrebno, usklajuje aktivnosti in pomaga k doseganju skupnih delovnih ciljev. Spoštuje svoje znanje in znanje sodelavcev ter ga skupaj s sodelavci uporablja na najboljši možen način, v smeri skupno zastavljenih ciljev. V timu je sposoben zbrati in učinkovito povezati različne posameznike, da vsi skupaj s sodelovanjem dosegajo rezultate, ki so večji in drugačne kakovosti od rezultatov dela posameznikov.

1. Kaj že vem o timskem delu?  
S pomočjo prve lekcije boste ugotavljali, koliko že veste o timskem delu in vedenjih, ki jih uporabljamo v timu v prid doseganja zastavljenih ciljev.
2. Kako se najdem v socialnih situacijah?  
V lekciji boste spoznali, kako delujete v socialnih situacijah na delovnem mestu.
3. Pomen dobrih medosebnih odnosov  
V tej lekciji boste spoznali, zakaj so dobri odnosi pomembni za timsko delo.
4. Kako se vedem, ko želim izboljšati medosebne odnose?  
Naučili se boste vedenj, ki vam bodo pomagala pri ustvarjanju dobrih medosebnih odnosov.
5. Še dobro, da smo si različni!  
Ta lekcija vam bo pokazala, kako se naučimo sprejemati razlike med sodelavci v timu.
6. Zaupam sebi, zaupam tebi  
Spoznali boste, zakaj je za uspešno timsko delo pomembno, da zaupamo tako sebi, kot sodelavcem.
7. Kako vzpostavimo zaupanje?  
Lekcija vam bo pokazala, kako vzpostaviti zaupanje s sodelavci, da boste lahko sodelovali v timu.
8. Imam prav  
Naučili se boste usklajevati osebna stališča z interesi skupine v prid doseganja zastavljenih ciljev.
9. Vrednote v timu  
Spoznali boste pomen skupnih vrednot v timu in kako jih ozavestiti.
10. Kaj sem se do zdaj naučil?  
V tej lekciji se boste osredotočili na znanja, ki ste jih pridobili tekom programa.

11. Pobotajmo se!  
Naučili se boste spoznavati in reševati konflikte, ki se pojavljajo v timu.
12. Povratne informacije  
Lekcija vam bo predstavila vpliv povratnih informacij na tim in kako jih podajamo na pravi način.
13. Skupaj bomo zmogli!  
V lekciji se boste naučili, kako učinkovito ponuditi pomoč.
14. Nekaj je šlo narobe, kaj pa zdaj?  
Lekcija vam bo predstavila ustrezna vedenja, ki sledijo, ko se pri delu v timu pojavi napaka.
15. Širim pozitivno energijo  
Predstavili vam bomo pomen, ki ga ima pozitiven odnos do dela v timu.
16. Kaj vse znam!  
Razmišljali boste, katera nova znanja ste osvojili tekom lekcij in kako jih boste lahko prenesli v prakso.

#### PRIMER NALOGE: "Kako vzpostavimo zaupanje?"

---

Spoznali ste vedenja, s katerimi si lahko pomagate pri vzpostavljanju zaupanja. Preizkusite jih še v praksi.

Vaša naloga je, da tekom delovnega dne vadite vedenja iz seznama. Priložnost za treniranje nekaterih od njih se bo verjetno pojavila večkrat. Lahko se zgodi, da za vsa ne bo priložnosti. Ne skrbite, pomembno je, da vadite, četudi nekatera vedenja bolj kot druga. Ob tem bodite pozorni, ali vam bo katero od vedenj predstavljalo izziv.

## CILJNO VODENJE

### Trening razvijanja veščin učinkovitega ciljnega vodenja

Vodja z visoko razvito kompetenco ciljnega vodenja, učinkovito prenese strategijo podjetja v jasne, smiselne, uresničljive in etapne operativne cilje ter oblikuje načrt doseganja teh ciljev. Tako oblikovane cilje in načrt dela posreduje zaposlenim ter spremlja njihovo uresničevanje. Postaviti zna zelo jasne cilje za zaposlene, dodeliti odgovornosti, meriti izvedbo, dajati povratne informacije za doseg pričakovanih rezultatov in oceniti uspešnost dela.

1. Kaj že vem?  
Kaj o ciljnem vodenju že veste in kaj se boste o njem še naučili?
2. Strategija vodenja = dober odnos  
Dobri odnosi pri delu niso samoumevni, temveč so plod ustreznega načina vodenja zaposlenih in razvoja pozitivne klime pri delu.
3. Kaj je ciljno vodenje?  
Lekcija opredeljuje ciljno vodenje in predstavlja pomen, namen in koristi tovrstnega vodenja.
4. Vzpostavljanje pogojev za učinkovito delo  
Spoznali boste proces vodenja, ki ustvarja ustrezne pogoje za uspešno delo in razvoj zaposlenih.
5. O ciljih: Kaj in kako?  
Razumeli boste, zakaj so cilji pri delu pomembni.
6. Pričakovanja  
Razmišljali boste o pričakovanjih glede načinov, kako naj bodo cilji doseženi.
7. Metoda "smart" ciljev  
Lekcija predstavlja, zakaj je metoda "smart" ciljev učinkovita, a za marsikoga neučinkovita.
8. Trening oblikovanja ciljev  
Lekcija spodbuja treniranje ustreznega oblikovanja ciljev.
9. Kaj vem in kaj sem se naučil/a?  
Spoznali boste, kaj ste se o ciljnem vodenju že naučili in katera znanja lahko še dopolnite.
10. Časovna organizacija: za cilje je potrebno narediti prostor v koledarju  
Lekcija predstavlja, kako pomembna je časovna organizacija ostalih aktivnosti, da pridobimo čas za delo na ciljih.

11. Izzivi ciljnega vodenja  
Razmišljali boste o izzivih, s katerimi se vodje srečujejo pri ciljnem vodenju.
12. Dodeljevanje ciljev in osmišljanje dela zaposlenih  
Spoznali boste, kako dodeliti cilje in iz njih izpeljane naloge zaposlenim tako, da osmislite njihovo delo.
13. Cilji in povratne informacije  
Razumeli boste pomen povratnih informacij pri ciljnem vodenju.
14. Učinkovite povratne informacije: Evalvacija  
Trenirali boste evalvacijo kot način podajanja povratnih informacij zaposlenim.
15. Razvoj zaposlenih z ustreznim ciljnim vodenjem  
Lekcija predstavlja, kako lahko ustrezno ciljno vodenje pripomore k razvoju kompetenc zaposlenih.
16. Koliko znam?  
Preverite, koliko znanja o ciljnem vodenju ste osvojili tekom programa.

#### PRIMER NALOGE: "Oblikujte brihten cilj"

---

Iz izbranega splošnega cilja oblikujte etapni cilj, ki ga boste začeli realizirati že jutri. Da bi povečali verjetnost, da boste zadano stvar naredili, oblikujte "brihten" (SMART) cilj:

- Specifičen (oz. konkreten): določite kaj konkretno je vaš cilj oz. bolje rečeno, kaj konkretno boste počeli.
- Merljiv: določite mere – kdaj, kolikokrat, kako, kako dolgo, ipd.
- Akcijski: določite cilj, ki od vas zahteva določeno aktivnost.
- Realen: določite cilj, ki ga lahko dosežete.
- Termnsko določen: določite, do kdaj boste delali na cilju.

## DELEGIRANJE

### Trening za spoznavanje osnov in razvijanje učinkovitih veščin delegiranja

Posameznik s to kompetenco zna presoditi, kdo izmed sodelavcev lahko določeno nalogo opravi uspešno in učinkovito. Nalogo dodeli z ustreznimi navodili, zaposlenemu razloži, zakaj je nalogo potrebno narediti ter zaradi katerih znanj in spretnosti je zaposleni primeren za izvedbo te naloge. Določiti zna avtoriteto in odgovornosti, ki so potrebne za izvedbo naloge. Z zaposlenim se dogovori, kako bo potekalo poročanje o poteku naloge. Gradi zaupanje in izvedbo naloge prepusti pravi osebi ob pravem času. Zaveda se, da delegiranje omogoča razvoj kompetenc zaposlenih, zato se uči delegiranja kot veščine motivacije in razvoja zaposlenih.

1. Koliko že znam delegirati?  
S pomočjo reševanja vprašalnika boste spoznali svoje trenutne veščine delegiranja in načrtali smernice vašega razvoja.
2. Delegiranje kot nujna veščina vodij  
V lekciji boste spoznali, kaj sploh je delegiranje, kakšni so njegovi učinki in zakaj nam lahko koristi pri vodenju.
3. Ciljno vodenje, delegiranje in opolnomočenje  
Razumeli boste, kako lahko kot vodja z delegiranjem v zaposlenih spodbujate več samostojnosti in jih opolnomočite za učinkovito opravljanje nalog.
4. Ne znam ali nočem delegirati?  
Spoznali boste, katere so glavne ovire vodij pri delegiranju. Slednje boste ozavestili tudi sami in jih spreminjali tako, da boste pogosteje in učinkoviteje delegirali.
5. Kakšne naloge lahko delegiramo?  
Spoznali se boste s posameznimi koraki delegiranja in se pričeli tudi sami pripravljati na delegiranje. V prvem delu priprave boste analizirali svoje delovne naloge, njihove značilnosti in določili tiste, ki jih lahko delegirate.
6. Komu lahko delegiram?  
V drugem delu priprave na delegiranje boste prepoznali načine, s katerimi boste presojali, kdo in s katerimi spretnostmi lahko učinkovito opravi določene naloge.
7. Še zadnji trening pred tekmo delegiranja  
V lekciji boste uporabili svoje znanje v končni pripravi na sam razgovor z zaposlenim, ki mu boste delegirali eno izmed nalog.
8. Izvedba razgovora - Kako cilji in dogovori osmišljajo delegiranje  
V lekciji boste izvedli razgovor z zaposlenim. Pri tem se boste osredotočili na različne smernice in učinkovito postavljanje ciljev za izvedbo delegirane naloge.

9. Kaj vem in kaj sem se naučil/a?  
Preko vprašalnika boste ocenili svoje znanje in veščine delegiranja, ki ste jih osvojili v preteklih lekcijah. Na podlagi povratne informacije boste naprej načrtovali svoj razvoj.
10. Zaupanje in komunikacija v delegiranju  
Spoznali boste, zakaj je za uspešno delegiranje zaposlenih pomembno, da zaupamo tako sebi kot timu zaposlenih.
11. Naloge sem delegiral, kaj pa sedaj?  
Ozavestili boste delegiranje kot proces spremljanja in podajanja povratne informacije zaposlenemu o tem, kako napreduje pri opravljanju delegirane naloge.
12. Ali napaka pomeni konec delegiranja?  
Lekcija vam bo predstavila ustrezna vedenja, ki sledijo, ko se pri delegiranju zgodi napaka – ali na strani vodje ali zaposlenega, ki smo mu delegirali nalogo.
13. Delegiranje = mentoriranje  
Razumeli boste, kako lahko z učinkovitim delegiranjem povečate motivacijo zaposlenih ter spodbujate razvoj njihovih kompetenc. Pri tem si boste pomagali tudi s svojim stilom delegiranja.
14. Naloga je končana – je končano tudi delegiranje?  
Učili se boste o pomenu in izvedbi zaključne evalvacije delegiranja.
15. Delegiranje z odliko  
Na osnovi naučenih znanj in veščin boste poskusili svoje delegiranje še nadgraditi in ga ponovno izvesti v praksi.
16. Samorefleksija in kaj vse sem se naučil/a  
V zaključni lekciji programa boste ozavestili naučena znanja in veščine. Odkrivali boste načine, kako lahko naučeno delegiranje tudi v prihodnje uporabljate in razvijate.

#### PRIMER NALOGE: "Identifikacija nalog za delegiranje"

---

1. Zapišite vse delovne naloge, ki jih trenutno opravljate na delovnem mestu (npr. načrtovanje in izvedba intervjujev s kandidati za zaposlitev).
2. S pomočjo Eisenhowerjeve matrike ocenite, katere naloge so prioritete. Pri tem razmislite, kako nujne in pomembne so.
3. Naloge, ki se jih splača delegirati, se bodo lahko pogosteje pojavljale (npr. napisati poročilo po sestanku). S tem, ko jih boste delegirali, lahko privarčujete čas in hkrati zaposlene naučite nekaj novega.



## OPERATIVNOST

### Trening za razvijanje operativnega vedenja

Zelo operativen posameznik se hitro in učinkovito loti nalog. Delo izvaja na način, da ga zanesljivo pripelje k cilju. Ne razmišlja preveč, kako bi delo opravil, temveč sprejme odločitve, ki namen hitro pretvorijo v vedenje ter s tem povzroči hitro in učinkovito doseganje ciljev. Samoiniciativno, z veliko energije in zanosa se loti različnih izzivov. Prepozna in zna izkoristiti razne strateške priložnosti.

1. Kaj že vem o operativnosti?  
S pomočjo prve lekcije boste ugotavljali, koliko že poznate vedenja, ki so značilna za visoko operativnega človeka.
2. Ali spodbujam lastno operativnost?  
Razmišljali boste, kaj vse lahko vpliva na vašo operativnost.
3. Sem počasen ali hiter?  
V tej lekciji boste spoznali, kako hitro se odzivate na dražljaje v okolju in kako to lahko vpliva na vašo operativnost.
4. S stresom dobro sodelujeva!  
Spoznali boste, kako lahko obvladate stres in ga uporabite v prid lastne produktivnosti.
5. Usmerjenost k ciljem pomaga  
Učili se boste, da je za operativnost pri delu pomembna usmerjenost k ciljem.
6. Z učinkovito organizacijo do cilja  
Lekcija predstavlja, kako pomembna je časovna organizacija in načrt dela za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev.
7. Moje delo, moja odgovornost  
Lekcija predstavi, zakaj je razvita odgovornost do dela pomembna zato, da je posameznik operativen.
8. Povečanje operativnost z zmanjšanjem negotovosti  
Razumeli boste, kako negotovost vpliva na operativnost ter kako iz negotovosti razviti gotovost.
9. Kaj vem in kaj sem se naučil/a?  
Spoznali boste, kaj ste se o operativnosti že naučili in katera znanja lahko še dopolnite.
10. Zagrizi v delo!  
V tej lekciji boste razmišljali, katera sestavina operativnosti je ključna za uspeh.

11. Medosebni odnosi in operativnost  
Razvijali boste razumevanje, zakaj so dobri medosebni odnosi pomembni za operativnega posameznika.
12. S pravo besedo do cilja  
Operativen posameznik učinkovito komunicira v prid doseganja zastavljenih ciljev.
13. Verjamem, da mi bo uspelo!  
Zaupanje vase je lastnost visoko operativnih posameznikov, ki uspešno premagujejo izzive na poti do cilja.
14. S pozitivnim odnosom hitreje do cilja  
Spoznali boste, zakaj je pozitiven odnos do dela pomemben za operativnost.
15. Asertivno operativni  
Spoznali boste, kaj je asertivnost, kako jo lahko krepite in kakšen je njen pomen za razvoj visoke operativnosti.
16. Moja operativnost  
V zadnji lekciji se boste osredotočili na znanja in veščine, ki ste jih osvojili ter trenirali tekom programa Operativnost.

#### PRIMER NALOGE: "Stresimo stres iz hlač!"

---

Vaša naloga je, da vsaj tri dni izpolnujete antistresni dnevnik, ki se nahaja v priponki in ob tem uporabite znanje, ki ste ga pridobili v lekciji. Namen dnevnika je, da ugotovite, kakšne situacije zaznavate kot stresne in na kakšen način učinkovito obvladate stres. Za vsak dan boste izpolnili naslednje stolpce:

1. Kratek opis stresne situacije.
2. Kako ste zmanjšali občutek stresa?
3. Ali bi lahko še kako zmanjšali stres?
4. Kako ste se počutili po zmanjšanju stresa?

Tretji stolpec je namenjen osredotočanju na iskanje dodatnih učinkovitih načinov, kako premagujemo zaznani stres. V primeru, da se vam zdi, da ste stres uspešno obvladali, pustite tretji stolpec prazen.

Po zaključenem vodenju antistresnega dnevnika se s sodelavci pogovorite o stresu. Vprašajte jih, kako oni zmanjšujejo učinke stresa in jim predstavite lastne načine. Namen pogovora je, da spoznavate učinkovite načine premagovanja stresa in krepite zavedanje, da imate stres v svojih rokah.

## ONBOARDING

### Program celostnega vključevanja zaposlenega v organizacijo

Onboarding program zaposlenemu omogoča, da spozna svojo delovno mesto in naloge, hkrati pa načrtuje svoj karierni razvoj znotraj organizacije. Spodbuja ga, da se povezuje z ostalimi zaposlenimi, gradi odnose in postane dobro uigran timski igralec. Zaposleni, ki se v podjetju dobro počutijo in so vanj celostno vključeni, poročajo o višjem zadovoljstvu in delovni učinkovitosti, boljšemu upravljanju stresa in večji pripadnosti organizaciji.

1. Tri, štiri, zdaj!  
Pripravo na prvi delovni dan boste začeli s pregledom materialov in potrebne dokumentacije. Razmišljali boste, kakšna pričakovanja imate glede nove zaposlitve.
2. Prvič na delu  
Preko refleksije boste ovrednotili uspešnost prvega dne na novem delovnem mestu.
3. Kako dobro poznam svoje delovno mesto?  
Ozavestili boste svoje delovne naloge, si poiskali ustrezne delovne vire ter učinkovito organizirali svoje delo.
4. Spoznajmo se  
Osmišljali boste pomen odnosov na delovnem mestu in vašo vlogo v novem timu. Preko praktičnega izziva boste urili vzpostavljanje odnosov z novimi sodelavci.
5. Kaj vse vem o svoji organizaciji?  
Odkrivali boste organizacijsko kulturo in iskali načine, kako jo lahko ponotranjite tudi sami.
6. Refleksija  
S pomočjo vprašalnika boste ovrednotili svoje prve tedne in pregledali, kaj vse še potrebujete urediti.
7. Dam-daš  
Kako lahko vsak s svojo organizacijo razvije kakovosten in vzajemen odnos.
8. Osebna vizija  
Preko osebne vizije boste osmišljali svoje delo in načrtovali karierni razvoj znotraj organizacije.
9. Kako lahko vem, da delam dobro?  
V lekciji boste razmišljali, na kakšne načine lahko ovrednotite, ali svoje delo opravljate kakovostno.

## 10. Čez ciljno črto onboardinga

Pred vami je zaključna lekcija programa Onboarding, ki bo namenjena refleksiji vašega vključevanja v organizacijo in načrtovanju prihodnjih mesecev.

Onboarding follow-up: Are you on board?

Ob zaključku začetnega programa onboardinga, novozaposlene spremljamo in spodbujamo tudi v prihajajočih mesecih. Zaposleni tako v prvih 6 mesecih po nastopu na delovno mesto prejme kratek onboarding follow-up (po treh, štirih, petih in šestih mesecih), kjer ovrednoti svojo vključenost ter prejme smernice na področjih, kjer se lahko še bolj aktivno vključi v organizacijo.

### PRIMER NALOGE: "Moje delovno mesto"

---

Nalogo boste opravili s pomočjo priponke "Moje delovno mesto". Slednja izpostavlja različne elemente delovnega mesta, ki jih je pomembno spoznati, če želimo dobro opravljati svoje delo. Poiščite informacije in opišite delovno mesto, znanja in veščine ter delovno opremo.

#### 1. Opis delovnega mesta:

- kje v organizacijski strukturi se nahajam (npr. kdo so vodje, komu odgovarjam ...),
- kakšen namen/vlogo ima moje delo v organizaciji (kaj doprinesem),
- raven odgovornosti in pristojnosti (npr. ali lahko delegiram naloge, odgovarjam za končni produkt, vodim tim),
- delovne naloge in zahteve, med katerimi označite prioritete,
- delovni pogoji (tj. lastnosti delovnega okolja, v katerem delamo),
- posebne obremenitve (npr. delo pod časovnim pritiskom, delo na terenu, ...).

2. Še enkrat pogledjte opis delovnega mesta in razmislite, katera znanja in veščine bi potrebovali za kakovostno opravljanje dela. Zapišite jih. Med njimi označite tiste, ki bi si jih želeli razviti/izboljšati.

3. Za opravljanje dela potrebujemo tudi veliko informacij in pripomočkov. Razmislite in zapišite še, kateri so glavni viri informacij (npr. baze podatkov), na koga se lahko obrnete v primeru vprašanj ali izzivov, katere pripomočke in opremo potrebujete pri delu, katere programe potrebujete za delo,...

Ob raziskovanju svojega delovnega mesta si zapisujte tudi vprašanja in dileme. Slednja potem zastavite tisti osebi, ki vam lahko pomaga poiskati odgovor (npr. vodjo vprašate, kako pogosto je treba oddajati poročila ali pa tim, kako pogosto imajo sestanke).

