

SIMPOZIJ

KARIERNE POTI PEDAGOŠKEGA DELAVCA – poiščite genija v sebi

18. 10. 2008

Ljubljana

MIB d.o.o., Reška ulica 11, 1000 Ljubljana

Pot na vrh – pot k sebi

(mag. Maruška Željeznov Seničar)

Zakaj prav jaz? Da preživim kot psihično in fizično bitje. Preživim čas od rojstva do smrti. Čisto preprosto. Osnovno poslanstvo življenja človeka z biološkega vidika je reprodukcija vrste, poslanstvo s sociološkega vidika pa si človek zastavi sam. Ima možnost izbire. To je smisel, ki ga samo dodajamo svojemu življenju. Da izberemo lastni smisel je potrebno dobro poznavanje sebe, svojih potreb, pričakovanj, svojih prednosti in šibkosti. Pri tem se lahko vprašamo ali smo determinirani s pričakovanji in cilji drugih (svojih staršev, najbližnjih) in družbe (socialni status). Primerjave nas spremljajo že od otroštva (»naš pa je odlični in igra kitaro«) ter postanejo del našega doživljanja sveta, kar pa vodi v vse večjo odtujenost človeka od samega sebe. S tem si ne dovoli živeti lastne zgodbe – lastnega življenja, ker je to povezano s trudom in naporom. Odtujenost od samega sebe pelje v nezbranost človeka, saj se v svoji zgodbi srečuje s potrebami sebe in pričakovanji drugih. Prav zbranost in osredotočenost na subjekt (ljudi) in objekt (stvari) razmišljanja podpira človeka v njegovem stabilnejšem doživljanju sebe in drugih. Notranje bojevanje zbranosti med imeti in biti se pojavi pri vsakem človeku. Od stopnje človekovega zavedanja, ponotranjenih vrednot, življenjskih izkušenj ter živosti, je odvisno kako se bo ta boj končal oziroma bil. Živost pomeni biti živ, motiviran ter navdušen nad seboj, lastnim življenjem in drugimi. Se čutiti in biti. Enostavno obstajati. Proces osvobajanja, trganja spon, ki nas vlečejo na preteklost in nekatera naša zakoreninjena prepričanja (mišljenjski vzorci) je povezan z gradnjo novega občutka lastne varnosti. Tu so na preizkušnji naše samospoštovanje, samopodoba, moč in pogum. V procesu osvobajanja lahko naletimo na nerazumevanje našega vedenja s strani okolice, njihova zahteva, da počnemo samo to, kar oni razumejo, je poskus, da nas imajo pod nadzorom. Večina nam zameri našo svobodo in naš pogum, da smo kar smo - BITI. In ni nam treba pojasnjevati, naj ocenujejo naša dejanja in preko njih naše cilje ter namere, saj je človek odgovoren le samemu sebi, razumu in lastni vesti.

Pot osvobajanja in osamosvajanja poteka po fazah evforije, prizemljitve, upanja, dvigovanja in umiritve. V življenju se nam lahko ti ciklusi ponavljajo na več nivojih našega življenja – osebnega, družinskega, socialnega in poklicnega. Spremembe naših potreb, želja vodijo v spremembe naših odnosov do sebe, najbližjih, prijateljev, sodelavcev. V nekaterih obdobjih našega življenja so nam nekateri bližje, drugi se umaknejo in se zopet vrnejo. Tako s svojo dinamičnostjo in živostjo premikamo odnose, razmerja in si kreiramo prostor za nove stvari in izzive. Dogaja se nam, da svojih najbližjih preprosto ne razumemo zakaj se umaknejo. Umaknejo se predvsem tisti, ki ne prenesejo hitrih sprememb in potrebujejo čas, da nas sprejmejo takšne kot smo – nove. Faza evforije je prepletena z lažnim občutkom svobode. Pogostokrat ljudje v tej fazi zaidejo v skrajnosti (skrajno duhovno, skrajno materialno

življenje). Prizemljitev pride v obliki naukov, učenja iz napak, spodrseljajev, odvisno od človekove občutljivosti za lastno učenje. Ljudje so lahko zaradi svojih nerealnih pričakovanj razočarani nad seboj, drugimi, sistemom, odnosi. Pojavijo se lahko različna stanja nevroz, depresij, brezupa in nemoči. Podpora družine, prijateljev in socialne mreže je v tej fazi ključnega pomena. Dno je ključnega pomena, da se začnemo dvigovati, preko majhnih korakov, počasi in brez skrbi. In pride umiritev. Z zbranostjo na sebe in delo. Z zavedanjem sebe in drugih. Usmerjeni v biti in iz tega izhajajoč imeti. Imeti sebe.

Obogatimo si življenje, kako se lahko profesionalno razvijamo - Jasna Papler

Včasih se vedemo kot

Vohko,

ki takoj zavoha spremembe.

Včasih reagiramo kot brzi,

ki takoj odbrzi v akcijo.

Včasih se obnašamo kot Hmko,

ki zanika in se upira vsaki spremembi, saj meni, da sprememba vodi k nečemu slabšemu.

Ali pa kot Hohko,

ki se pravočasno nauči prilagoditi spremembi, ko vidi, da sprememba vodi k nečemu boljšemu.

Vsi imamo nekaj skupnega, ne glede na to, s katerim likom se identificiramo. Vsi se moramo znajti v labirintu in uspeti v času sprememb.

Spencer Johnson, Kje je moj sir?

Kaj se je spremenilo?

Tradicionalna pojmovanja kariere so se nagibala k zagotovljeni polni zaposlenosti, stabilni in enosmerni poklicni poti, razvoj kariere je pomenil premik navzgor, razvoj kariere je zadeval predvsem poklicno življenje.

Sodobna pojmovanja kariere predvidevajo, da polna zaposlenost izgublja pomen, poklicne poti so neenakomerne, prekinjene in različno intenzivne, razvoj kariere pomeni lahko tudi premik navzdol ali vstran, vpliv na razvoj kariere ima družina in življenjske vloge izven zaposlitve.

Gotovo se je povsem porušilo razmerje med mobilnostjo oziroma stabilnostjo delovne kariere. Raziskava britanskega inštituta za delo je pokazala, da je leta 1993 že kar 61

odstotkov menedžerjev delalo za tri ali več delodajalcev, v primerjavi z letom 1958, ko je tri delodajalce ali več zamenjalo le 24 odstotkov menedžerjev. Menedžerji v ZDA v povprečju delajo le še šest let za istega delodajalca. Povprečna doba zaposlitve pri enem delodajalcu je na Japonskem 11 let, čeprav japonski sistem zaposlovanja pravzaprav (še vedno) zagotavlja doživljenjsko zaposlitev. Vsi ti podatki dokazujejo, da karierni premiki niso zgolj posledica negotovih tržnih razmer, temveč prej izraz želje in motivov posameznika, da v novih organizacijskih vlogah obogati lastno osebnost in zadovolji željo po osebnem razvoju. Navedimo še nekaj predvidevanj, ki temeljijo na zbranih podatkih iz različnih raziskav. Sklepamo lahko, da bo le še 10 odstotkov zaposlenih ostalo v podjetju še naslednjih 20 let, preostalih 90 odstotkov bo odšlo drugam.

Ljudje menjamo ne le delodajalca, tudi poklic, panogo, lokacijo ... Vse več je tistih, ki ustvarjajo ciklično kariero, torej izbirajo tiste aktivnosti, ki jim zagotavljajo poklicni razvoj. Prav tako je vse več tistih, ki ustvarjajo spiralno kariero, vpleteni so v različne aktivnosti in to jih osebno izpopolnjuje in jim daje občutek razvoja. Informacijska revolucija je sprožila plaz nenehnih sprememb.

Ali lahko sploh še načrtujemo in razmišljamo o karieri po določenem modelu, ki bi nam razblijal dvome in strahove o kariernih odločitvah in nam zagotavljal, da bomo pri tem uspešnejši? Proizvodni delavci izginjajo, nadomeščajo jih umski delavci oziroma »delavci znanja«, ki zelo hitro postajajo največja skupina delovne sile v razvitih državah. Zaradi številnih ekonomskih in tržnih sprememb so si organizacije enotne:

- da morajo skrbeti za nenehen razvoj in izboljševanje sposobnosti zaposlenih;
- da morajo več pozornosti namenjati oblikovanju vrednot in stališč zaposlenih do dela;
- da morajo delo prilagoditi posamezniku;
- da morajo pridobiti več znanja o vedenju zaposlenih, o njihovem čustvenem svetu in vrednotah, ki jih vodijo.

Načrtovanje kariere je v realnosti, ko posamezniku ni več zagotovljena služba do konca življenja, bistveno pomembnejše. Če še lahko govorimo o varnosti zaposlitve, je ne bomo našli več pri delodajalcu. Pri tem gre namreč predvsem za to, kako zanimivi in konkurenčni smo na trgu delovne sile. Vrednota biti zaposlen zaradi vse večje negotovosti delovnih mest izgublja pomen, nova vrednota je biti zaposljiv, torej biti zanimiv in konkurenčen na trgu delovne sile.

Dobro izhodišče za gradnjo kariere je, da si pogledamo, kaj sploh določa stopnjo naše zaposljivosti. To so naslednji elementi:

Osnovno premoženje posameznika, ki ga sestavljajo

- Znanja (računalniška, tuji jeziki, vozniški izpit, prenosljiva znanja, mehka znanja – vodenje, komunikacija itn.)
- Veščine (Pisno in ustno komuniciranje, spretnost reševanja težav, kreativno in inovativne razmišljanje, visoka produktivnost)
- Osebnostne lastnosti in vedenje (zanesljivost, odgovornost, pozitiven odnos do dela)

Veščine trženja in snovanja lastnega razvoja (vedeti moraš kaj hočeš početi in kam hočeš iti – vizija, poslanstvo, cilji itn.)

Veščine predstavljanja (prodaja, nastop itn.)

Zelo zanimivo je tudi dejstvo, ki ga je potrdilo več raziskav, da je 80% našega uspeha na določenemu delovnem mestu odvisno od tega kakšen je naš odnos do dela in le 20% od tega, kakšna so naša znanja in veščine.

Karierne kompetence, ki jih pridobimo v šoli, delovnem okolju in z življenjskimi izkušnjami, se kopičijo v tako imenovani karierni kapital. Tega lahko razvijamo, sčasoma pa lahko izgubi vrednost. Razvijamo ga z dodatnim izobraževanjem, usposabljanjem, velik generator razvoja kariernega kapitala pa so tudi življenjske in delovne izkušnje. Pri tem je treba opozoriti, da določenih dejavnikov kariernega kapitala ne priznavajo vsi delodajalci. Materinstvo je najpogostejši dejavnik kariernega kapitala, ki ga delodajalci ne spoznajo, kaj šele priznavajo. Vendar menedžerke matere poročajo, da so izkušnje materinstva povsem prenosljive na področje vodenja.

Karierni kapital se zelo obogati z novimi delovnimi izkušnjami, zato imajo posamezniki, ki so večkrat menjali delovno okolje ali celo poklic, praviloma bogatejši karierni kapital. Veliko pa je takšnih, ki si ne upajo tvegati te naložbe prisegajo na varnost zaposlitve. Prav tako bi bile iz tega zornega kota tvegane naložbe v specifične sposobnosti oziroma sposobnosti, neprenosljive v drugo delovno okolje oziroma organizacijske vloge.

Razvoj kariernega kapitala je osebna naložba v prihodnost. Lahko ga seveda bogatimo tudi, če dolgo časa ostanemo v isti organizaciji in sicer z nenehnim izobraževanjem, izkoriščanjem vseh učnih priložnosti, ki se nam ponujajo ter samoučenjem.

Nešteto slišimo, da smo sami smo ustvarjalci in oblikovalci svojega življenja. V učeči se družbi bi zlahka lahko rekli, da je naša poklicna in življenjska pot, torej kariera zarisana z možnostmi in pripravljenostjo za vseživljenjsko učenje. Vsekakor pa pripravljenost brez možnosti za izobraževanje tudi ne bo dovolj. Tako bi lahko rekli, da je za uspešen razvoj

kariere na strani posameznika potrebna spretnost izkoriščanja danih učnih priložnosti, organizacija pa mora ponuditi dovolj prožno učno okolje, torej možnosti (finančna podpora je le del njih) za izobraževanje, sicer ne moremo govoriti o uspešnem kariernem razvoju.

Večina ljudi gleda na vse te spremembe kot na nevarnost, da bodo izgubili delovno mesto. Sprašujemo se, ali bomo še zmogli korak s časom, ali se nam bo uspelo prilagoditi novim zahtevam ...?

Kako si lahko pomagamo? Z visoko stopnjo samouvida, poznavanja lastnih prednosti in pomankljivosti.

Ključnega pomena pri pravilnem odločanju je dobra, zdrava samopodoba. Življenjskega pomena je, da ne dovolite negativnim osebnostim, da vplivajo na vašo samopodobo ali na to, kako se cenite. Tega ne dovolite niti družini ali dobrim prijateljem, ki jih spoštujete.

Izpostavljena je bila tudi pomembnost tega, da si v življenju postavimo cilje. Zgolj 3% ljudi naj bi imelo napisane svoje cilje. Pri tem je smiselno uporabljati SMART metodo. Ta pravi, da morajo biti vsi naši cilji:

1 S specific (specifični)

Kako natančno je videti, kako se sliši, kako se občuti;

spoznam in nadziram ga sam

preprost

1. M measurable (merljivi)

Kako opazim, da sem ga dosegla

2. A as if now (kot bi se zgodilo zdaj)

Ali je cilj formuliran v sedanjosti

3. R realistic (realni)

Ali cilj zate leži v območju možnega

4. T time bounded (časovno omejeni)

Kdaj natančno bo dosežen

Vsako vedenje ima vpliv na svoje okolje. Pri vsakem cilju se vprašamo, kakšen vpliv bo imel na moje okolje-EKOLOGIJA

Vprašaj se kakšne so koristi starega vedenja, kaj zavreči, kaj spremeniti

PREVERJANJE OKOLIŠČIN

1. Kaj bi se zgodilo, če bi uresničil svoj cilj
2. Kaj bi se zgodilo, če ne bi uresničil svojega cilja
3. Kaj se ne bi zgodilo, če bi uresničil svoj cilj
4. Kaj se ne bi zgodilo, če ne bi uresničil svojega cilja

Pomembno v zvezi s cilji je tudi to, da se zavedamo, da tisti cilj, ki ni zapisan, je brez pomena. Je kot seme, ki ga pustimo vetru, da ga odpihne veter, namesto, da ga posadimo v zemljo.

Je res kaj drugače, če jih zapišemo? Ne vem kaj natančno se zgodi, morda postanemo pozornejši, morda se nam zjasnijo misli. Morda ima vse skupaj opraviti s tistimi nevrološkimi povezavami v možganskih celicah.

POT

Kako boš svoj cilj dosegel?

Kateri najmanjši korak boš najprej naredil? Kaj bo prvi korak?

Katere sposobnosti že imaš?

Katere še potrebuješ?

Rezultat je najbolj viden, ko imamo točno določene roke in smo tako takrat veliko bolj produktivni. Gre za princip produktivnosti, ki vam lahko močno spremeni življenje.

SAMODISCIPLINA:

Naredimo kar mora biti narejeno, če nam je po godu ali ne.

Ljudje bi svoje razvade najraje zamenjali za dobre navade. Nekdo je nekoč rekel: Opustiti kajenje je najlažja stvar na svetu. Jaz že vem, saj sem to storil že tisočkrat.

CENA: Odrekanje, disciplina, predanost, vztrajnost, lojalnost. Vam že postaja slabo? Vse te besede nam priključijo podobe bolečine, trpljenja in leta razočaranj na poti do naših sanj. Postajajo čedalje manj priljubljene, še posebej pri današnji generaciji ugodja in udobja.

»Uspeh je posledica dobre presoje. Dobra presoja je posledica izkušenj. Izkušnje so ponavadi posledica slabe presoje.«

Anthony Robbins, Sporočilo prijatelja

»Uspeh ima visoko ceno in tudi neuspeh drago plačamo, toda cena neuspeha je večja.«

Pat Mesiti, Sanjači nikoli ne spijo

Želim, da bi vam znala bolje pojasniti, kako pomembno je, kaj govorite. Odprlo bi nam oči, če bi lahko en teden snemali vse, kar rečemo (sebi in drugim), in vam potem omogočili, da se poslušate.

Pozorna sem postala še pri športu, plesu. Pazim, da si ne rečem,uf a si nerodna, kako trapasto. Pripravim se, da si rečem, je že v redu, saj bo, si že boljša.

Slišala sem, da povprečen otrok do svojega petega leta sprejme vsak dan 431 negativnih sporočil. Ni nujno, da je to strogo oštevanje, lahko je le bodi tiho, težek dan je za menoj, joj, kako si si umazal hlače, tega ne smeš, ne dotikaj se, pokvaril boš večerjo. Kaj se zgodi, velikokrat igramo, imamo maske.... KDO SEM? ALI SE RES POZNAMO?

DOBRA KOMUNIKACIJA – KLJUČ DO USPEHA

Obstajajo tri točke, ki jih morata upoštevati oba sogovornika, če želita priti na isto valovno dolžino, kar je vedno predpogoj za uspešno komunikacijo.

Na učinkovitost prenosa sporočil vplivajo naslednji kriteriji:

SPOROČILO BESED 7%

TON GLASU 38%

GOVORICA TELESA 55%

Pomen medsebojnih veščin in še posebej komunikacije se je v 90 letih izredno okrepil. Zelo ilustrativen primer iz ameriške Harvard Business Review, kjer so opravili raziskavo o najpomembnejših dejavnikih, ki vplivajo na možnost zaposlitve. Med prvimi petimi so poleg tehničnih znanj entuziazma znašli kar trije vidiki komunikacije : ustna komunikacija, sposobnost poslušanja in sposobnost pisnega sporočanja. Verjetno pa ni zanemarljivo tudi

dejstvo, da sta ustna komunikacija in sposobnost poslušanja zavzeli prvo in drugo mesto, torej ju delodajalci štejejo za pomembnejši dejavnik, kot so tehnična znanja in sposobnosti. Izhaja iz latinskega glagola *communicare*, ki pomeni sodelovati, deliti, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Povezana je z besedo *communis*, ki pomeni skupnost. Ne gre le za znanje oziroma spretnosti, ampak tudi za vzpostavljanje odnosa, spretnosti za vzpostavljanje odnosa. V našo komunikacijo hote ali nehote vnašamo tudi čustva in vrednote..

Umetnost komunikacije je biti razumljen. Tako si prizadevamo biti razumljeni v družini, v odnosih s prijatelji, posebno pa ko smo postavljeni v vlogo poučevalca, svetovalca ali vzpostavimo nek poslovni odnos.

Bistvo poslovnega sporazumevanja je za razliko od družabnega, ki je namenjeno razvedrilu, predvsem doseganje ciljev.

Zato nas zanima, kaj se z vpletenimi v komunikaciji dogaja.

Zaradi slabe komunikacije se je pretrgala že marsikatera poslovna zveza. S tem v zvezi je zanimiv podatek iz analize vprašalnika, ki ga je izpolnilo 170 podjetij. Vprašali so jih po vzrokih, zaradi katerih zavrnejo prošilce za službo. Ne znajo komunicirati, je bil najpogostejši odgovor.

Osrednja pozornost transakcijske analize velja komunikaciji med ljudmi. Na osnovi analize komunikacije, akcije in reakcije, lahko sklepamo o odnosih in o človekovi osebnosti. Analiza komunikacije oziroma sporočil, ki si jih ljudje na različne načine pošiljamo pri medsebojnem komuniciranju, lahko nazorno pokaže, kaj je v nas. Prepričanje, da se v bistvu obnašamo iracionalno, čudno ali bizarno, ne velja več; v osnovi našega obnašanja je vedno neka logika. Z upoštevanjem modelov transakcijske analize lahko boljše razumemo sebe in druge ter omogočimo vzpostavitev boljše komunikacije oziroma bolj kakovostnega odnosa z drugimi.

Vsakič, ko vstopimo v komunikacijo, sogovornika naslavljam o izhajajoč iz enega od treh osnovnih stanj jaza: kot otroci, kot odrasli ali kot starši. Tudi naš sogovornik se na nas obrača izhajajoč iz enega od naštetih stanj. Otrok in Starš imata korenine v našem otroštvu, v preteklosti.

Če za Starša in Otroka v nas lahko rečemo, da sta vezana na preteklost, to ne velja za Odraslega. Odrasli ne posnema oziroma ne predstavlja vsebin iz preteklosti, marveč se odziva avtonomno, tukaj in zdaj. Njegovo vedenje je skladno z realnostjo trenutka.

Vsi imamo vse tri oblike obnašanja in vsakič ko vstopamo v kako komunikacijo, uporabljamo eno od teh vlog. Če pogledamo globlje, bi lahko rekli, da je vlog še več. Ko smo Starš, smo lahko negujoč Starš, tak, ki hvali in boža, lahko smo jezen Starš, ki prepoveduje in kritizira

ipd. Enako je z vlogo Otroka: prvi je lahko poslušen, drugi spontan in svoboden, tretji kljubovalen.

Izbor stanj jaza v osnovi ni naključen, odvisen je od posameznikovega doživljanja samega sebe in minulih osebnostnih izkustev. Ljudje se sicer v večini primerov obnašajo spontano, zlasti če ne poznajo teh teorij.

Če poznamo teorijo ter smo pozorni na svoje besede, počutje in dejanja, lahko sami prepoznamo aktivnost lastnih stanj jaza. Sicer pa lahko stanja jaza diagnosticiramo na osnovi besedne analize: analiziramo način in ritem govora, značilne besede, ton ...

Bolj kakovostne komunikacije se lahko naučimo. Spoznanj transakcijske analize danes ne uporabljamo le pri svetovanju, temveč tudi pri izobraževanju zaposlenih v podjetjih.

Viri

Brečko, D. (2006) Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, Planet GV, Ljubljana

Brezigar, S. (15. jan. 2006) Zaposljivost je odgovornost posameznika, Finance, Ljubljana

Harris, T. (1958) Ja sam ok ti si ok, NE & BO, Beograd

Od zamisli do izvedbe – mag. Maruška Željeznov Seničar

Samo dobra ideja, misel ni dovolj, da se le-ta uresniči. Za njeno realizacijo je pomembno, da naredimo dober plan ter idejo preverimo med našimi potencialnimi kupci oziroma uporabniki. Poleg raziskave trga, finančne strukture (rentabilnosti izvedbe) je pomemben tudi čas, kdaj bomo storitev ali izdelek lansirali na trg in ga ponudili širši javnosti. Trg mora biti dozorel, da sprejme idejo oziroma zamisel. V nadaljevanju vam predstavljam vzorec priprave preporostega poslovnega načrta, s pomočjo katerega boste lahko opredelili idejo in možnost izvedbe.

Obrazec: Poslovni načrt

1. Osnovni elementi

Ime ideje/zamisli: _____

Vizija za zamisel in idejo: _____

2. Opis vsebine projekta

2.1. Vsebina poslovne zamisli – projekta (opišite storitev ali produkt)

2.2. Podjetja in posamezniki vključeni v projekt (kdo vse bo vključen v projekt, v kateri fazi izvedbe ipd.)

2.3. Analiza konkurence (kdo se še ukvarja s tovrstno dejavnostjo, kakšne usluge ponujajo, način trženja, kritika na delo konkurence ipd.)

2.4. SWOT analiza (prednosti, šibkosti, možnosti in cilji)

2.5. Posebnosti – prednosti storitve (v čem boste bistveno drugačni od drugih)

3. Raziskava in analiza trga

3.1. Ciljno tržišče (kdo so kupci, kje so kupci, kako bomo dostopali do njih)

3.2. Velikost tržišča in razvojni trendi (kje bomo lahko tržili, ali uporabniki zaznavajo potrebo po produktu in storitvi, ki jo ponujamo)

3.3. Napoved prodaje za obdobje 3-5 let

4. Raziskovanje in razvoj (ima zamisel možnost nadgradnje)

5. Izvedba storitve

5.1. Poslovna lokacija

5.2. Načrt sestave skupine za izvajanje

5.3. Potrebni materialni resursi: prostori, oprema in inventar

5.4. Metode zagotavljanje kvalitete

6. Ekonomika posla

6.1. Analiza stroškov (fiksni in variabilni stroški)

6.2. Značilnosti gibanja prihodkov in stroškov pri poslovanju

6.3. Predvidene profitne stopnje

7. Načrt prodaje_marketinga

7.1. Opredelitev poslanstva podjetja z vidika kupcev

7.2. Oblikovanje cen

7.3. Prodajno osebje

7.4. Tržno komuniciranje

7.5. Dodatne prodajne in poprodajne aktivnosti

8. Management, organizacija in lastništvo

8.1. Sestava managerske skupine

8.2. Lastniška struktura projekta

9. Kritična tveganja in možni problemi

9.1. Problemi, ovire in tveganja

9.2. Ocena učinkov na poslovne rezultate

9.3. Načrt ukrepov za zunanja tveganja

10. Terminski plan izvedbe