

## **Priloga V – VODENJE IN UPRAVLJANJE V UPRAVI**

### **PROGRAM USPOSABLJANJA ZA NAJVIŠJE VODILNE DELAVCE**

*Program "Vodenje in upravljanje v upravi" je razvojni program, namenjen uradnikom na najvišjih položajih v upravi.*

*Osnovni namen programa je dati udeležencem znanje, spretnosti in orodja za uveljavljanje in uresničevanje ciljev, ki jih imajo kot vodilni upravni delavci.*

*Vloga uradnikov na najvišjih položajih je dvojna – nastopajo kot izvedenci za posamezna strokovna področja, hkrati pa so upravljavci različnih virov. Pri reševanju strokovnih vprašanj se večinoma opirajo na svoje sodelavce, naloge odločanja, organiziranja, vodenja in nadziranja pa so v celoti v njihovi pristojnosti.*

*Glede na to je program usmerjen predvsem na področje spretnosti, potrebnih za delo z ljudmi, in na pridobivanje konceptualnih znanj ter reševanje problemov. Oblikovan je tako, da pri udeležencih usposabljanja razvija, dograjuje in spodbuja znanje ter razumevanje ključnih menedžerskih tem, zlasti tistih, ki so povezane z vodenjem in upravljanjem virov, tako kadrovske kot tudi finančne.*

Namen programa je zagotoviti posameznikom in upravni organizaciji doseganje kakovostnih storitev z ustreznim vodenjem in upravljanjem virov. To vključuje oblikovanje vloge najvišjega vodilnega upravnega delavca; ugotavljanje možnosti vodenja v upravni organizaciji, prepoznavanje mehanizmov vplivanja na organizacijsko kulturo; spodbujanje odgovornosti najvišjih vodilnih delavcev za vzpostavljanje in spreminjanje upravne organizacije.

*Poseben poudarek je na pridobivanju osnovnega znanja na področju proaktivnega odnosa vodilnih uradnikov do kadrovskega virov, pri čemer je zlasti izpostavljena odgovornost vodilnih in njihove vloge kot nosilcev sprememb.*

## **1. PREDSTAVITEV IN OPIS PROGRAMA**

### **1.1 IME PROGRAMA**

***Vodenje in upravljanje v upravi***

### **1.2 ZAKONSKA DOLOČILA**

*Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02) v 81. členu določa, da se kot pogoj za pridobitev položaja poleg pogojev, ki se opredelijo za uradniška delovna mesta (79. člen), lahko določijo tudi funkcionalna znanja upravnega vodenja in upravljanja kadrovskega virov ter druga specialna znanja.*

Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/03) v petem odstavku 52. člena podrobneje določa, da se za položaje generalnega direktorja, generalnega sekretarja, predstojnika organa v sestavi ministrstva, predstojnika vladne službe in načelnika upravne enote kot pogoj določi obvladovanje funkcionalnega znanja vodenja v javni upravi in da so uradniki na teh položajih dolžni pridobiti to znanje v okviru programa, ki ga potrdi vlada, in sicer najkasneje v petnajstih mesecih od imenovanja na položaj.

### **1.3 CILJNA SKUPINA UDELEŽENCEV**

*Ciljna skupina so javni uslužbenci na položaju:*

- generalnega direktorja,*
- generalnega sekretarja,*
- predstojnika organa v sestavi ministrstva,*
- predstojnika vladne službe,*
- načelnika upravne enote.*

### **1.4 CILJI PROGRAMA**

*Med cilje programa sodi oblikovanje vloge vodilnega delavca v upravi, ugotavljanje možnosti upravnega vodenja, zbujanje pozornosti vodilnih za vzpostavljanje in spreminjanje upravne organizacije in prepoznavanje mehanizmov vplivanja na organizacijsko kulturo ter njihovo povezovanje v učinkovito prakso, ki bo vodila h kakovostnejši in učinkovitejši upravi.*

*Ob koncu programa bodo udeleženci razvili kritičnoanalitične in konceptualne spretnosti ter pridobili znanje in razumevanje, s katerim bodo lahko ne le razložili in ovrednotili spodnje koncepte in spretnosti, marveč jih bodo sposobni uporabljati tudi v praksi.*

*Med cilje programa sodi razumeti, analizirati, kritično ovrednotiti in razložiti:*

- koncepte upravljanja, vodenja, razvijanje spretnosti vodenja in upravljanja, razvijanje timov/skupin, organizacijskega razvoja, organizacijske kulture, strateškega upravljanja;*
- namene razvoja voditeljskih in upravljalških spretnosti in njihovo povezanost z strategijo upravne organizacije;*
- naravo strateškega načrtovanja in organizacijskega učenja ter vpliv upravne kulture na učinkovitost vodenja in upravljanja;*
- posege, metode in tehnike, primerne za izboljšanje lastne učinkovitosti in učinkovitosti svojih sodelavcev.*

*Poleg tega bodo udeleženci sposobni še:*

- ugotoviti in analizirati povezave med vizijo, poslanstvom, cilji in strategijami upravne organizacije ter osebnim slogom vodenja in upravljanja;*
- ugotoviti svojo vlogo kot vodje in upravljalca virov ter opredeliti s tem povezane odgovornosti;*

- skladno z vizijo, poslanstvom, cilji in prihodnjimi potrebami upravne organizacije oblikovati, udejaniti in spremljati razvojno strateške načrte, hkrati pa uskladiti lastne razvojne potrebe s potrebami organizacije;
- analizirati pristope k upravljanju in razvoju kadrovskega vira, vključno s spremljanjem sistema ocenjevanja delovnih dosežkov, potreb po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju, razvoja karier zaposlenih itd.;
- zagotoviti pogoje za nenehen osebni razvoj, razvoj zaposlenih in upravne organizacije.

*Dodatni cilj programa je tudi razviti spretnosti dejavnega poslušanja, poizvedovanja, vplivanja, analiziranja, reševanja problemov, odločanja in dela v timu/skupini.*

## **1.5 UČNE METODE**

*Program je oblikovan tako, da zahteva dejavno vključevanje vseh udeležencev, opravljanje individualnih nalog in sodelovanje v skupinskih projektih. Izvaja se v majhnih skupinah, kar omogoča dejavne oblike dela.*

*Strategije poučevanja in učenja bodo temeljile na neodvisnih in odvisnih metodah ter spretnostih učenja, ki bodo razvite že v začetnih fazah programa, pri čemer se bo pričakovalo od udeležencev, da bodo izkazovali samoiniciativnost in odgovornost za lastno učenje.*

### **Metode, izvedene v učilnici**

*Usposabljanje bo potekalo v obliki seminarjev oziroma delavnic, ki bodo temeljili na uvodnih predavanjih, reševanju problemov, povezovanju različnih študij primerov in dotedanjih individualnih izkušnjah udeležencev. Navedene metode bodo dopolnjene z vajami, oblikovanimi tako, da bodo razvijale spretnosti, potrebne za delo z ljudmi (npr. igra vlog, uporaba povratnih informacij). Kot dodatek bodo vključeni tudi delo v skupini in vaje iz načrtovanja in raziskovanja.*

### **Usmerjeni in vodeni študij**

*Od udeležencev se bo pričakovalo, da se udeležijo vseh učnih dejavnosti kot posamezniki ali skupina ter da se vnaprej pripravijo za delo v učilnici. Takšne usmerjene dejavnosti se bodo odvijale v različnih oblikah, vključno z vnaprejšnjim preučevanja učnih gradiv in/ali literature, vajami, študijami primerov ipd.*

### **Neodvisno učenje**

*Udeležencem bodo pri vsakem modulu seznanjeni z dodatno literaturo, s katero bodo lahko razširili in poglobili svoje razumevanje na posameznih področjih, skladno z individualnimi potrebami in zanimanjem.*

## **1.6 OBSEG IN POTEK USPOSABLJANJA**

*Program usposabljanja najvišjih vodilnih delavcev obsega 9 modulov in traja 85 pedagoških ur ter se praviloma izvede v enem mesecu.*

*Vsak modul traja 1 dan (9 pedagoških ur), razen prvega, ki traja 5 pedagoških ur, drugega, ki traja, 4 pedagoške ure, in zadnjega, tj. HRC programa, ki traja 2 dni (2 x 11 ur), čas izvedbe tega modula se vsakokrat uskladi z njegovimi udeleženci in izvajalci.*

*Program se razpiše dvakrat letno, in sicer:*

- 1. spomladanski termin: april–junij tekočega leta,*
- 2. jesenski termin: september–oktober tekočega leta.*

*Kandidati se lahko vključijo v program tudi, ko ta že poteka, manjkajoče module pa nadoknadijo v prihodnjem terminu.*

*Če za posamezni termin ne bo dovolj prijav, tj. vsaj 8, se prijave zadržijo do oblikovanja učne skupine, ministrstvo, pristojno za upravo, pa o tem pisno obvesti kadrovske službe upravnih organov, od koder so prijavljeni kandidati.*

## **1.7 ORGANIZATORJI IN IZVAJALCI PROGRAMA**

*Program organizira in izvaja Upravna akademija.*

*Neposredni izvajalci programa so izvedenci za posamezna področja iz vrst javnih uslužbencev in visokošolskih inštitucij.*

## **1.8 POGOJI IN POSTOPEK PRIJAVE ZA VKLJUČITEV V PROGRAM**

*V program se lahko vključi, kdor izpolnjuje z zakonom o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02) določene pogoje za zasedbo položajev najvišjih vodilnih delavcev in ga prijavi služba za kadrovske zadeve organa, v katerem je kandidat za usposabljanje zaposlen.*

*Kadrovske službe organov prijavijo kandidate za vključitev v program na predpisanem obrazcu prijave, ki se dobi na Upravni akademiji.*

## **1.9 POGOJI ZA USPEŠNO DOKONČANJE USPOSABLJANJA**

*Kandidatovo sodelovanje v učnih dejavnostih mora biti kot tvorno ocenjeno pri vseh modulih.*

*Slušatelji programa za najvišje vodilne upravne delavce se morajo udeležiti vsaj 90 % organiziranega dela.*

*Evidenco udeležbe spremlja in vodi organizacijska enota za usposabljanje in izpopolnjevanje ministrstva, pristojnega za upravo, ki po zaključku usposabljanja pripravi poročilo o individualni udeležbi ter ga posreduje kadrovski službi organa, v katerem je udeleženec usposabljanja zaposlen.*

## **1.10 JAVNA LISTINA, KI SE PRIDOBI PO USPEŠNO KONČANEM USPOSABLJANJU**

*Po uspešno opravljenem programu za najvišje vodilne upravne delavce udeleženci pridobijo potrdilo o zaključenem usposabljanju.*

*Potrdilo izda ministrstvo, pristojno za upravo, podpiše pa ga minister, pristojen za upravo.*

## **2. PREDMETNIK**

*Moduli v programu "Vodenje in upravljanje v upravi":*

- 1. UPRAVNA ORGANIZACIJA IN UPRAVLJANJE V UPRAVI**
- 2. NOTRANJI NADZOR NAD JAVNIMI FINANCAMI**
- 3. STRATEŠKO NAČRTOVANJE IN ODLOČANJE V UPRAVI**
- 4. UPRAVLJANJE SPREMEMB**
- 5. UPRAVLJANJE KADROVSKIH VIROV V UPRAVI**
- 6. ORGANIZACIJSKO VEDENJE IN TEORIJE VODENJA**
- 7. MEDOSEBNI ODNOSI IN SPORAZUMEVANJE**
- 8. SODOBNE METODE IN TEHNIKE ORGANIZIRANJA IN VODENJA**
- 9. IZGRADNJA TIMA IN TIMSKO DELO – "HIGH ROPES COURSE" PROGRAM**

### **2.1 PREDMETNI KATALOG ZNANJA**

#### **1. MODUL: UPRAVNA ORGANIZACIJA IN UPRAVLJANJE V UPRAVI**

##### **1. Namen**

*Spoznati smeri in značilnosti novega javnega menedžmenta in se naučiti uvajati njegova načela v vsakdanjo prakso.*

*Seznani se z osnovnimi pojmi o kakovosti, jih povezati z organizacijsko vizijo, poslanstvom in strategijo v novo upravno kulturo in s prizadevanji za kakovost upravnega dela. Spodbuditi posameznikovo in organizacijsko odgovornost za kakovost ter željo po doseganju osebne in poslovne odličnosti.*

*Dvigniti profesionalno raven upravnega dela prek spoštovanja etičnih vrednot.*

## 2. Vsebina

- **razvojne usmeritve novega upravljanja javnega sektorja**
  - razlogi za uvajanje novega upravljanja javnega sektorja
  - razlike med sodobnim in tradicionalnim upravljanjem javnega sektorja
  - vpliv okolja na spremembe in omejenost virov
- **vizija, poslanstvo, strategija in cilji uprave**
  - pomen vizije za učinkovito vodenje upravne organizacije
  - bistvene lastnosti skupne vizije uprave
  - proces oblikovanje vizije in izjave o poslanstvu upravne organizacije ter njuno udejanjanje
- **posebnosti upravljanja v upravi**
  - značilnosti javne uprave v primerjavi z drugimi organizacijami
- **elementi prenove upravne organizacije**
  - razlogi za prenavo
  - povodi za prenavo in načini prenove
- **strateško upravljanje v javni upravi**
  - pomen strateškega upravljanja
  - strateško načrtovanje
- **operativno upravljanje v javni upravi**
  - načini operativnega upravljanja
- **upravljanje kakovosti v javni upravi**
  - predstavitev pojma kakovost v upravi
  - uvajanje standardov kakovosti v javni upravi
  - izvajanje kakovosti in odličnosti v javni upravi
  - Evropski model kakovosti za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju (CAF)
- **uspešnost in kakovost upravnega dela**
  - uspešnost v povezavi s kakovostjo
  - kriteriji in merjenje uspešnosti upravnega dela
- **kakovost storitev in odnos do strank v javni upravi**
  - ureditev odnosa do strank v izbranih zahodnoevropskih javnih upravah
  - zelena in zaznana kakovost storitev
  - načini merjenja kakovosti storitev
- **upravna kultura in etika upravnega dela**
  - upravna kultura in vzdušje
  - etika in upravna kultura kot usmerjevalki upravnega dela

## 3. Trajanje

5 pedagoških ur

## 2. MODUL: NOTRANJI NADZOR JAVNIH FINANC

### 1. Namen

Spoznati temelje in značilnosti novega sistema notranjega nadzora javnih financ v RS, pridobiti potrebne informacije za uvajanje posameznih elementov v prakso in izpolnjevanje odgovornosti na tem področju.

Seznani se z odgovornostmi, principi in standardi dobrega poslovanja in notranjega nadzora, vključno z upravljanjem s tveganji, sistemom notranjih kontrol in notranje revizije ter zahtevami evropske zakonodaje za uporabo evropskih skladov in zaščito finančnih interesov Evropske unije.

## **2. Vsebina**

- **sistem notranjega nadzora javnih financ in odgovornosti vodstva**
  - princip notranjega nadzora javnih financ
  - elementi notranjega nadzora javnih financ
  - ureditev notranjega nadzora javnih financ v RS
- **poslovanje in poslovni procesi**
  - elementi finančnega poslovanja
  - dokumentiranje poslovnega procesa
  - zagotavljanje sledljivosti
- **upravljanje s tveganji in sistem notranjih kontrol**
  - opredeljevanje ciljev
  - analiza tveganja
  - obvladovanje tveganj in notranje kontrole
- **notranja revizija**
  - funkcija in status notranjega revidiranja
  - organiziranost notranjega revidiranja
  - kadri in izobraževanje za DNR in PDNR
- **zahteve EU in zaščita finančnih interesov EU**
  - organiziranost uporabnikov EU sredstev in akreditacija
  - finančni nadzor
  - obravnavanje nepravilnosti in goljufij, OLAF in AFCOS

## **3. Trajanje**

4 pedagoške ure

## **3. MODUL: STRATEŠKO NAČRTOVANJE IN ODLOČANJE V UPRAVI**

### **1. Namen**

Spoznati temeljne zakonitosti načrtovanja in odločanja ter jih uskladiti z vizijo upravne organizacije. Usposobiti se za učinkovit prenos tega znanja v lastno prakso vodenja, naučiti se izbrati in uporabljati različne inštrumente, ki pomagajo pri odločanju in načrtovanju.

### **2. Vsebina**

- **pomen načrtovanja za uspešno vodenje**
  - ravni in vrste načrtovanja v upravi
  - poslanstvo upravne organizacije in iz njega izpeljani cilji
  - priprava na strateško načrtovanje in izdelava strateškega načrta za upravno organizacijo
  - priprava na operativno načrtovanje in izdelava operativnih načrtov
  - letni delovni načrt – med operativnim in razvojnim načrtovanjem
- **pomen učinkovitega odločanja**
  - osnovna načela in pristopi odločanja vodilnih delavcev
  - orodja učinkovitega racionalnega odločanja
  - splošna načela presojanja ustreznosti posameznih načinov odločanja

### **3. Trajanje**

9 pedagoških ur

## **4. MODUL: UPRAVLJANJE SPREMEMB**

### **1. Namen**

Seznanimi udeležence z načeli in koncepti vodenja za spremembe. Preučiti praktične načine, primerne za vodilne javne uslužbenke, za spodbujanje in uvajanje sprememb, vodenje in podpiranje zaposlenih v nenehno spreminjajočih se okoliščinah dela upravne organizacije ter delovati skladno z zahtevami in pričakovanji zunanjega in notranjega organizacijskega okolja.

### **2. Vsebina**

- **spodbujanje sprememb in njihovo uvajanje**
  - vodenje za spremembe
  - možnosti izkoristka obstoječih organizacijskih struktur za spreminjanje
  - strategije za razvijanje prilagodljivih strategij spreminjanja
  - ključne faze spreminjanja
  - ugotavljanje in analiziranje pripravljenosti organizacije za spreminjanje
  - reševanje problemov in sprejemanje odločitev
- **upravljanje sprememb**
  - upravljalški pristopi k spremembam
  - spodbujanje in uvajanje sprememb
  - spreminjanje organizacijske strukture
  - spreminjanje organizacijske kulture
- **vloga vodilnih v okviru oblikovanja organizacije in njenega spreminjanja**
  - sposobnosti, ki jih vodja potrebuje za uvajanje sprememb
  - strategije vmešavanja in interveniranja vodilnih za spreminjanje
- **osebni vidik spreminjanja**
  - razumevanje osebnega doživljanja sprememb
  - motivacija za spreminjanje
  - nenaklonjenost in nasprotovanje uvajanju sprememb ter njuno premagovanje in preusmerjanje v sodelovanje
  - pomen in vpliv delovnega okolja in vzdušja
- **načela in tehnike organizacijskih sprememb**
  - ugotavljanje in določanje dolgoročnih organizacijskih ciljev
  - analiziranje kulture organizacije
  - analiza organizacijske strukture
  - značilnosti celovitega upravljanja kakovosti (TQM)
  - primerjanje z najboljšimi (benchmarking)
  - menedžment delovne izvedbe kot osnova za učinkovite spremembe

### **3. Trajanje**

9 pedagoških ur

## **5. MODUL: UPRAVLJANJE KADROVSKIH VIROV V UPRAVI**

### **1. Namen**

Omogočiti udeležencem vpogled v temeljno znanje s področja upravljanja kadrovskih virov in spodbuditi občutljivost za različne vidike dela z zaposlenimi v upravni organizaciji.

Seznanimi udeležence z osnovnimi teoretičnimi pojmi, načeli in koncepti upravljanja kadrovskih virov ter prepoznati dobro prakso in napake.

Skladno z načeli upravljanja znanja postaviti temelje stalnega izobraževanja, strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja ter izhodišča za nenehni razvoj in izboljševanje posameznika in upravne organizacije.

### **2. Vsebina**

- **strateški pomen kadrovskih virov v upravi**
  - pojem, vloga in razvoj kadrovskih virov
  - povezovanje strategije uprave s strategijo kadrovskih virov
  - vloga menedžmenta pri ravnanju s kadrovskimi viri v upravi
  - organiziranje kadrovskih virov v upravi
- **načrtovanje kadrov in njihovega razvoja**
  - pojem in pomen načrtovanja kadrov
  - temeljne metode in tehnike načrtovanja potreb po kadrih
  - proces načrtovanja kadrov
  - sistem razvoja kadrov
- **pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev**
- **pripravištvu v javni upravi**
- **izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje (IUI) kot funkcija upravljanja**
  - opredelitev temeljnih pojmov s področja IUI
  - zaposleni v procesu IUI
  - dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strategijo IUI
  - stopnje dejavnosti IUI v organizaciji (raziskovanje/analiziranje potreb po IUI, načrtovanje, programiranje, organizacija in izvedba IUI, spremljanje in evalvacija rezultatov IUI)
  - uporaba informacijske tehnologije
  - upravljanje znanja in ustvarjanje učeče se organizacije
- **ocenjevanje delovnih dosežkov**
  - odnos med cilji upravne organizacije in ocenjevanjem delovnih dosežkov
  - povezanost organiziranosti dela in opisov delovnih mest z delovnimi dosežki
  - opredelitev standardov delovnih dosežkov
  - izvedba ocenjevanja (metode, pogostost, ocenjevalni razgovor)
- **nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih ter napredovanja v javni upravi**
  - splošna izhodišča za nagrajevanje
  - nagrajevanje in motivacija zaposlenih
  - sistem nagrajevanja in ugodnosti javnih uslužbencev
  - sistem napredovanja javnih uslužbencev, načrtovanje in razvoj kariere

### **3. Trajanje**

9 pedagoških ur



## **6. MODUL: ORGANIZACIJSKO VEDENJE IN TEORIJE VODENJA**

### **1. Namen**

Seznani udeležence s teoretičnimi koncepti, ki pojasnjujejo organizacijsko vedenje; usposobiti udeležence, da prepoznajo in razumejo z ljudmi povezane probleme v upravi; usposobiti udeležence, da na podlagi teoretičnih konceptov poiščejo primerne rešitve za ugotovljene probleme.

Uvesti udeležence v osnove vodenja in upravljanja ter jih spodbuditi k analizi osebnih slogov vodenja.

### **2. Vsebina**

- **področje organizacijskega vedenja**
  - posamezniki in njihove značilnosti – osebnost in njen razvoj
  - vrednote, stališča in prepričanja
  - odkrivanje, učenje, spreminjanje in upravljanje vedenja
  - skupine, medsebojni odnosi in skupinska dinamika
  - organizacijska psihodinamika
- **teorije vodenja**
  - teorija tipov, stilov, kontingenčne teorije
  - vodenje in moč v upravni organizaciji, pristopi pri uporabi moči
  - analiza stanja vodenja v upravi in organih, iz katerih so udeleženci
  - proučevanje osebnega sloga vodenja
- **motivacijske teorije**
  - teorija okrepitve
  - teorija pravičnosti
  - teorija pričakovanj

### **3. Trajanje**

9 pedagoških ur

## **7. MODUL: MEDOSEBNI ODNOSI IN SPORAZUMEVANJE**

### **1. Namen**

Spodbujati spremembe in izboljšanje kakovosti upravnega dela z učinkovitim sporazumevanjem med zaposlenimi in s strankami, boljše razumevanje in jasni cilji, kakovostnejšo uporabo povratnih informacij in razgovorov kot virov učenja, racionalnim pristopom k reševanju problemov in odločanju, večjo motivacijo in samozavestjo, usposobljenimi in učinkovitimi timi/skupinami.

### **2. Vsebina**

- **vedenje, ki spodbuja učinkovite delovne odnose**
  - pozitivno naravnano sporazumevanje in poudarjanje uspeha
  - soočanje in nestrinjanje z drugačnim razumevanjem, dajanje negativnih povratnih informacij
  - izogibanje neracionalnemu razmišljanju, vedenju in stereotipom
  - spoznati osebne komunikacijske nagnjenosti in sprejeti, da so nagnjenosti drugih

*lahko drugačne*

- **spretnosti sporazumevanja**
  - *dajanje učinkovitih povratnih informacij in podpore*
  - *prepričljivost v dajanju pobud in predstavljanju idej*
  - *premagovati razlike v mišljenju, stališčih in prepričanju drugih ter druge ovire za kakovostno sporazumevanje*
  - *umetnost dejavnega poslušanja*
  - *strategije razreševanja konfliktov v sporazumevanju*
  - *zavedanje in analiziranje vedenja drugih*
  - *prilagajanje osebnega sloga sporazumevanja potrebam drugih in konkretnim situacijam*
  - *izvedba razgovora (intervjuja) s sodelavcem*
- **oblikovanje in razvijanje tima/delovne skupine**
  - *koraki v razvoju tima/delovne skupine*
  - *psihologija skupine*
  - *vodenje, vplivanje, ustvarjanje zaupanja in motivacija*
  - *skupinsko odločanje*
  - *posegi vodje za izboljšanje dosežkov tima/delovne skupine*
- **nastopanje pred skupino in v javnosti**

### **3. Trajanje**

*9 pedagoških ur*

## **8. MODUL: SODOBNE METODE IN TEHNIKE ORGANIZIRANJA TER VODENJA**

### **1. Namen**

*Seznani udeležence s temeljnimi metodami in tehnikami organiziranja in vodenja ter ob tem podrobneje spoznati vlogo vodilnih pri vodenju sestankov in pomen dobre priprave na sestanek. Prepoznati osebni pristop k reševanju navzkrižij ter primernost različnih načinov reševanja razhajanj glede na njihovo vsebino in razsežnosti.*

*Izmenjati praktične izkušnje, ki jih imajo udeleženci pri svojem delu, zlasti pri vodenju zaposlenih, kritično preveriti njihovo dosedanje prakso na izbranih področjih in nova spoznanja preizkusiti v igri vlog.*

### **2. Vsebina**

- **osebna organiziranost in obvladovanje časa**
  - *spoznati osebni vedenjski slog*
  - *določanje ciljev in prednosti*
  - *obvladovanje in preprečevanje motenj*
  - *načrtovanje lastnega dela in dela sodelavcev*
  - *delegiranje*
- **sestanki**
  - *vrste in pomen*
  - *dejavniki (ne)uspešnih sestankov*

- potek sestanka in vloga vodje v posameznih fazah
- načela vodenja sestanka, posveta
- **konflikti**
  - viri konfliktov, njihove značilnosti in razsežnosti
  - načini reševanja konfliktov v delovnem okolju
  - načela in prikaz racionalnega pristopa k reševanju konfliktov s soočenjem
- **obvladovanje stresa**
  - stresne reakcije in njihov pomen
  - prepoznavanje stresa pri sebi in drugih
  - vpliv stresa na delo in življenje
  - dejavniki stresa
  - relaksacijske tehnike

### **3. Trajanje**

9 pedagoških ur

## **9. MODUL: IZGRADNJA TIMA IN TIMSKO DELO – "HIGH ROPES COURSE" PROGRAM**

### **1. Namen**

Na podlagi izkustvenega in dejavnega učenja po načelu samostojne izbire zahtevnosti spoznati in dojeti kompleksnost timskega dela, se seznaniti z vsemi pomembnimi elementi za uspešno timsko delo ter pridobiti spretnosti za uporabo pridobljenega znanja pri vsakdanjem delu.

### **2. Vsebina**

High Ropes Course (HRC) program je v razvitem svetu ena najpopularnejših oblik usposabljanja menedžerjev in drugih zaposlenih s področja timskega dela in skupinske dinamike.

Usposabljanje za timsko delo, ki uporablja HRC program, udeležencem zagotavlja znanja iz mnogih področij timskega dela, poudarek pa je na spoznanju stopenj razvoja skupine in skupinski dinamiki, na razvoju medsebojnih odnosov s poudarkom na sodelovanju, zaupanju in tveganju, vodenju v timu, timskega pristopa k reševanju problemov, na razvijanju spretnosti timskega dela (sporazumevanje, interaktivno poslušanje, upravljanje z občutki in čustvi, upravljanje konfliktov ipd.) ter na prenosu spoznanj na resnične, vsakodnevne situacije.

### **3. Način izvajanja**

Usposabljanje se v 80 % časa odvija na terenu, 20 % časa pa v učilnici.

Usposabljanje je sestavljeno iz zbirke vaj in dejavnosti, ki skupinam posameznikov omogočajo učenje z vznemirljivimi in enkratnimi izkušnjami. Vaje in dejavnosti v HRC programu vsebujejo različne ravni zaznanega tveganja, njihova zahtevnost pa se s trajanjem programa stopnjuje.

### **4. Trajanje**

dva polna dneva