



Priloga 3_Obralec za pripravo programov usposabljanj

Naziv programa	Učinkovito vodenje skupin v srednje velikih organizacijah
Področje	STORITEV
Predlagatelj programa (ime šole in imena pripravilcev programa)	BIOTEHNIŠKI CENTER NAKLO Denis Hilčer
Kratek opis programa (max. 150 besed)	V okviru programa se bodo udeleženci seznanili s tem, kako voditi skupino sodelavcev in jih učinkovito motivirati ter ustvarjati pozitivno delovno klimo in trajnostne odnose. Usvojili bodo komunikacijske spretnosti kot so: vzpostavitev dobrega stika in vodenje ciljne komunikacije, preseganje neželene komunikacije, reševanje konfliktnih situacij, podajanje povratnih informacij, predlogov in kritik na pravilen način, predstavitev svojih idej, zamisli in mnenj drugim. Naučili se bodo postavljati cilje na način, da jih lažje dosežejo, pa tudi upravljanja z lastnimi čustvenimi stanji, motiviranja sebe in drugih, prepoznavanja in obvladovanja stresa, razreševanja notranjih in zunanjih konfliktov, prepoznavanja delovanja ljudi in njihovega učinkovitega usmerjanja.
SPLOŠNI DEL	
Utemeljenost (v skladu z razpisom in analizo potreb)	V skladu z javnim razpisom Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport "Izvajanje programov nadaljnega poklicnega izobraževanja in usposabljanja v letih 2018 – 2022" ter skladno s cilji projekta MUNERA3, je potrebno pripraviti nove programe izobraževanja in usposabljanja, ki bodo udeležencem omogočili pridobivanje novih znanj in praktičnih spretnosti, skladno s pričakovanji delodajalcev. Dobri medsebojni odnosi, pozitivna delovna klima in motivirani sodelavci so ključ do uspešnega doseganja zastavljenih ciljev organizacije. Vodje, ki se tega zavedajo, so že storili pomemben korak k doseganju tega cilja. Vseeno pa se pri svojem delu nemalokrat soočajo tudi s težavami v komunikaciji s sodelavci, z nemotiviranostjo, nepripravljenostjo konstruktivnega sodelovanja in pogovora. Sodelavci so posamezniki s takimi in drugačnimi osebnostmi, težavami, motivi in pogledi. Naloga vodje je, da te posameznike poveže v tim, ki bo deloval v smeri doseganja ciljev, kar pa ni vedno lahko. V okviru programa bodo vodjem ponujena znanja in tehnike, kako sodelavce učinkoviteje usmeriti na skupno pot, jih motivirati in preseči konflikte. Naučili pa se bodo tudi, kako upravljati sebe in svoja čustva ter vsakodnevno prisoten stres.
Ciljna skupina (v skladu z razpisom in analizo potreb)	Program je namenjen vsem vodjem v srednje velikih organizacijah, ki vodijo manjše skupine prodajno usmerjenih sodelavcev.
Pogoji za vključitev v program (v skladu z razpisom)	Pogoj za vključitev v program je, da je kandidat zaposlen.



<p>Cilji programa (v skladu z razpisom in analizo potreb)</p>	<p>Udeleženci bodo po zaključku usposabljanja znali :</p> <ul style="list-style-type: none"> • razumeti pomen vodenja in učinkovitega motiviranja sodelavcev, • razumeti in izvajati vlogo vodje, • prepoznati izzive pri vodenju in jih odpraviti, • naučiti se voditi ciljno naravnano in učinkovito osebno komunikacijo, • ravnati z »zahtevnimi« sodelavci, • ustvariti pozitivno delovno klimo in trajnostno naravnane odnose, • dvigniti kapaciteto učinkovitega komuniciranja in okrepiti potencial vplivanja na druge, • učinkovito podajati in sprejemati povratne informacije, • razumeti medosebne odnose, vzpostavljati in zapuščati odnose ter presegati nesporazume, • prepoznati aktivnosti, ki omejujejo učinkovitost in jih uspešno odpravljati. 			
<p>Obseg programa (skupno št. ur)</p>	<p>50 ur</p>			
<p>Oblika dela</p>	<p>Kontaktne ure</p>	<p>On line delo (max 50 % celotnega programa)</p>	<p>Izdelek ali storitev</p>	<p>Delo doma</p>
<p>Teoretični del (št. ur)</p>	<p>10</p>	<p>/</p>	<p>/</p>	<p>/</p>
<p>Praktični del (št. ur)</p>	<p>15</p>	<p>25</p>	<p>/</p>	<p>/</p>
<p>Način evidentiranja (lista prisotnosti, podpisana izjava – izdelek, storitev ...)</p>	<p>Lista prisotnosti</p>			
<p>Pogoji za končanje programa</p>	<p>80% udeležba v programu. Izvajanje vaj.</p>			
<p>POSEBNI DEL</p>				
<p>Vsebine programa</p>	<p>1. MODUL</p> <p>Organizacijska dejstva, učinkovitost, viri, skupinska dinamika, SMART cilji, psihološke in odnosne potrebe, vrednote, motivacija.</p> <p>VZPOSTAVITEV SKUPINE</p> <p>Vzpostavljanje delovne dinamike udeležencev in trenerja.</p>			



Prepoznavanje vlog in potreb udeležencev.
Raziskovanje ciljev udeležencev in organizacije.

ORGANIZACIJSKA DEJSTVA

Strukturiranje in razumevanje vlog v organizaciji.

- Namen in struktura organizacije.
- Struktura notranjih in zunanjih dejavnikov, ki definirajo način delovanja organizacije.
- Vloge v organizaciji: Vodje in sledilci, ostali zaposleni. Razlika med funkcijo in vlogo.
- Struktura nalog in funkcionalnost nalog.
- Spreminjanje dojemanja od dober/slab zaposlen k funkcionalen/nefunkcionalen zaposlen.
- Kaj je učinkovitost in kako organiziramo vire, da učinkovitost dosežemo.

VLOGE IN NALOGE VODIJ IN SLEDILCEV

- Različne vloge, ki jih imajo ljudje v organizaciji.
- Pomen vodenja ljudi.
- Strukturiranje navodil v ljudem razumljivi obliki in na odnosno ter ciljno usmerjen način.
- Ključne kompetence učinkovitega vodje in sledilca.

DELOVANJE POSAMEZNIKOV IN SKUPINE V ORGANIZACIJI

- Razumevanje procesov, postopkov in posameznih elementov aktivnosti. Model CP³E.
- Razvoj ciljne usmerjenosti posameznika.
- SMART cilji, sekundarni dobički in odpisovanje možnosti doseganja ciljev.

SMERNICE ZA DELO DOMA IN OPRAVLJANJE DOGOVORJENIH PRAKTIČNIH NALOG (ON-LINE DELO)

2. MODUL

Komunikacija, odnosi, feedback, kompetence, coaching pristop, strategije, asertivnost.

PREGLED IN ANALIZA DOMA IZVEDENIH AKTIVNOSTI. SMERNICE ZA NADALJNI RAZVOJ. (ONLINE DELO)

VLOGA ODNOSOV PRI DOSEGANJU UČINKOVITOSTI



Odnosi so pomemben del pri doseganju učinkovitosti skupine. Dinamika odnosov v procesu delovanja. Učinkovitost je proces aktivnosti in odnosov.

- Kakšne odnosne in psihološke potrebe imamo posamezniki in kako jih prepoznamo?
- Učinkovito delovanje zahteva vzpostavljanje odnosov z zaposlenimi.
- Nivoji osebnosti posameznika. Kaj vpliva na doseganje rezultatov posameznika?
- Skupinska dinamika – kako se skupina razvija skozi čas na poti do učinkovitosti?
- Pomen skupinske dinamike za vodjo, aktivna vloga vodje in vpliv na rezultat.
- Vrednostni sistem posameznika. Prepoznavanje vrednot posameznika.
- Kako lahko v procesu komunikacije odnose vzpostavljamo hitro in učinkovito?

KOMUNIKACIJA

Komunikacija je proces, ki je soležen vsem ostalim procesom v našem življenju. Komunikacija je osnovni gradnik odnosov in učinkovitosti.

- Kaj je komunikacija in njen pomen?
- Struktura osebnosti – ego stanja. Zakaj se ljudje odzivamo kot se?
- Strateška komunikacija.
- Pomen odnosov.
- Vloga odnosov v povezavi s človeškimi viri, vodenjem procesov, razvojem ljudi in motivacijo.
- Ekonomija stroka za vplivanje, jedro človeške motivacije in metode ter tehnike za vplivanje.
- Feedback kot tehnika vzdrževanja odnosov, gradnje zamisli in vzdrževanja realnosti.
- Metode za delo s povratnimi informacijami.

STILI VODENJA SKOZI POGOVOR

- Različni stili vplivanja glede na razvitost skupine in kontekst.
- Kako, kje in kdaj coaching pristop lahko uporabimo pri vplivanju.
- Veščine coaching pristopa:
 - Aktivno poslušanje.
 - Sklepanje dogovorov.
 - Postavljanje vprašanj.



- Objektivnost in stik z realnostmi.

SMERNICE ZA DELO DOMA IN OPRAVLJANJE DOGOVORJENIH PRAKTIČNIH NALOG (ON-LINE DELO).

3. MODUL

Pojavi neučinkovitosti, odpisovanja, pasivnosti, iskanje rešitev, gradnja vedenj, vzdrževanje OK vedenj, tehnike spreminjanja, uporaba jezika.

PREGLED IN ANALIZA DOMA IZVEDENIH AKTIVNOSTI. SMERNICE ZA NADALJNI RAZVOJ. (ONLINE DELO)

SPRETNOSTI ZA VPLIVANJE V PROCESU DELOVANJA

Vplivanje v vlogi zaposlenega. Rezultati so vedno le povratna informacija, tako pri neuspehu, kot pri uspehu.

- Načini izmenjave navodil različnim tipom osebnosti.
- Strategije učinkovitega delovanja in preverjanje le-teh.
- Dvig asertivnosti za učinkovito izvajanje procesov.
- Mehanizem motivacije (kaj nas v resnici motivira) in kako ga uporabiti za vplivanje.
- Psihološki procesi v vodji in sledilcih.

PASIVNE AKTIVNOSTI IN (NE)DOSEGANJE REZULTATOV

Pasivne aktivnosti so vse aktivnosti, ki ustvarjajo in vzdržujejo probleme.

- Pasivnosti, razlog za neproduktivno trošenje virov in nedoseganje rezultatov.
- Disfunkcionalni pojavi v podjetju, ki so odraz pasivnosti in njihovo prepoznavanje.
- Mehanizem psihološkega odpisovanja in zanikanja potencialov in možnosti.
- Strategije za preseganje pasivnih aktivnosti.

DELO NA KONKRETNIH PRIMERIH

- Skupinsko delo na specifičnih primerih iz organizacijskega okolja.
- Predstavitve možnih rešitev ostalim udeležencem.



	<ul style="list-style-type: none">• Priprava strategije za prenos v prakso. <p>RAZVOJ KOMPETENC UČINKOVITEGA ZAPOSLENEGA</p> <p>Individualno in skupinsko delo z namenom gradnje ključnih kompetenc kot so npr. kapaciteta vplivanja, neodvisnost, asertivnost, biti v odnosu, samozavest, poslušanje in opazovanje, vztrajnost, prispevanje, itd.</p> <ul style="list-style-type: none">• Hitre tehnike spreminjanja razpoloženj.• Upravljanje z notranjimi stanji (self management) in odpravljanje stresa.• Tehnika Perspektive zaznav – razvoj kapacitet razumevanja druge osebe.• Sidranje (pomnenje) in priklic pozitivnih dražljajev, ko jih posameznik potrebuje. <hr/> <p>ZAKLJUČEK</p> <p>Feedback udeležencev. Feedback trenerja.</p> <p>SMERNICE ZA DELO DOMA IN OPRAVLJANJE DOGOVORJENIH PRAKTIČNIH NALOG</p>
Kompetence , pridobljene s programom	Sposobnost komuniciranja, sodelovalno/timsko delo, sintetično, analitično, ustvarjalno mišljenje ter reševanje problemov, fleksibilna uporaba znanja v praksi, avtonomnost, (samo)kritičnost, (samo)refleksivnost, (samo)evalviranja, sposobnost komuniciranja v stresnih situacijah, s poslovnimi partnerji, iniciativnost/ambicioznost, vrednota stalnega osebnega napredovanja in strokovnega usposabljanja, reševanje konfliktov, kritično razmišljanje, ustvarjalno razmišljanje, upravljanje z ljudmi, organizacijske sposobnosti, čustvena inteligenca, etična presoja in odločanje, sposobnost osredotočiti se na stranke, kognitivna fleksibilnost, učinkovitost, avtonomija, zadovoljstvo, razumevanje vlog in nalog zaposlenih, spoznavanje delovanja posameznika in delovanja skupine v organizaciji, spoznavanje vlog in dinamiko odnosov med poslovnimi partnerji. Udeleženci poznajo pomen komunikacije, asertivnosti in metode za delo s povratnimi informacijami. Osvojijo spretnosti za vplivanje v procesu pogovora, uporabljajo veščine coachinga, poznajo psihološke igre in strategije za preseganje pasivnih aktivnosti, pripravijo in poznajo strategije za prenos v prakso.
Spretnosti , pridobljene s programom	Pogajalske spretnosti, komunikacija, reševanje problemov, delo z drugimi, motiviranje, procesiranje informacij, obvladovanje delovnih procesov, obvladovanje negotovosti, sprememb, stresa, samozaupanje, izboljšanje lastnega učenja in delovanja, sposobnost



	teamskega dela, bogatenje načinov dela na obstoječem delovnem mestu, vplivanje, poslušanje, gradnja odnosov, iskanje rešitev.
Splošne kompetence, dopolnjene s programom	Izboljšanje govora (tudi poslovnega), odnosi z drugimi, obvladovanje posebnih situacij v delovnem procesu kot tudi v prostem času, ustvarjalnost, osredotočenje na dosego cilja, analitično razmišljanje, pogajanje in prepričevanje, samomotiviranje, učinkovitost in razumevanje učinkovitosti, avtonomija, delo z ljudmi, organizacija procesov in virov, motivacija
Organizacija izobraževanja (navedba vsebinskih sklopov –modulov, časovni obseg)	<p>Program bo izveden po naslednjem razporedu.</p> <p>50-urni program bo razdeljen po sledeči dinamiki. 25 ur bo izvedenih v štirih dneh, preostalih 25 ur pa bodo udeleženci snov predelali on-line.</p> <p>1. MODUL (16 UR)</p> <p>Organizacijska dejstva, učinkovitost, viri, skupinska dinamika, SMART cilji, psihološke in odnosne potrebe, vrednote, motivacija.</p> <p>VZPOSTAVITEV SKUPINE (1,5 UR) ORGANIZACIJSKA DEJSTVA (1 URA) VLOGE IN NALOGE VODIJ IN SLEDILCEV (2,5 URI) DELOVANJE POSAMEZNIKOV IN SKUPINE V ORGANIZACIJI (2,5 URI) SMERNICE ZA DELO DOMA IN OPRAVLJANJE DOGOVORJENIH PRAKTIČNIH NALOG (ONLINE DELO) (8,5 ur)</p> <hr/> <p>2. MODUL (16 UR)</p> <p>Komunikacija, feedback, kompetence, coaching pristop, strategije, asertivnost.</p> <p>PREGLED IN ANALIZA DOMA IZVEDENIH AKTIVNOSTI. SMERNICE ZA NADALJNI RAZVOJ (ONLINE DELO) (1 URE) VLOGA ODNOSOV PRI DOSEGANJU UČINKOVITOSTI KOMUNIKACIJA (3,5 URE) STILI VODENJA SKOZI POGOVOR (3 URE) SMERNICE ZA DELO DOMA IN OPRAVLJANJE DOGOVORJENIH PRAKTIČNIH NALOG (ONLINE DELO) (8,5 UR)</p> <hr/> <p>3. MODUL (18 UR)</p> <p>Pojavi neučinkovitosti, odpisovanja, pasivnosti, iskanje rešitev, gradnja vedenj, vzdrževanje OK vedenj, tehnike spreminjanja, uporaba jezika.</p>



	<p>PREGLED IN ANALIZA DOMA IZVEDENIH AKTIVNOSTI. SMERNICE ZA NADALJNI RAZVOJ (ONLINE DELO) (1 UR) SPRETNOSTI ZA VPLIVANJE V PROCESU DELOVANJA (1,5 URA) PASIVNE AKTIVNOSTI IN (NE)DOSEGANJE REZULTATOV (2 URA) DELO NA KONKRETNIH PRIMERIH (2,5 URI) RAZVOJ KOMPETENC UČINKOVITEGA ZAPOSLENEGA (1,5 URI) SMERNICE ZA DELO DOMA IN OPRAVLJANJE DOGOVORJENIH PRAKTIČNIH NALOG (ONLINE DELO) (9,5 UR)</p> <hr/> <p>ZAKLJUČEK</p>
<p>Izobrazba in kompetence izvajalca(ev) programa (stopnja in smer izobrazbe)</p>	<p>Izvajalec naj ima vsaj V. stopnjo izobrazbe splošne ali druge smeri. Izvajalec mora imeti pridobljene mednarodne licence/potrdila/certifikate (npr. NLP Trener, NLP Master coach, LMI Business coach ali podobno). Izvajalec naj ima vsaj 10 primerljivih izvedenih izobraževanj. Izvajalec naj ima vsaj 5 let izkušenj s področja izvajanja treningov .</p>

Program	Datum	Odobril	Zavrnil – Opombe
Programski odbor	8. 3. 2019	DA	
Svet zavoda potrdil	15. 3. 2019	DA	