



Naziv programa	VZPOSTAVITEV VODIJ
Področje	STORITEV
Predlagatelj programa (ime šole in imena pripravjalcev programa)	BIOTEHNIŠKI CENTER NAKLO Denis Hilčer
Kratek opis programa (max. 150 besed)	<p>Udeleženci programa bodo ohranili in utrdili obstoječ funkcionalen način delovanja, razvili nove načine delovanja, s katerimi bodo dvignili svojo učinkovitost, prepoznali svoje omejitve in jih nadgradili, spoznali bodo nova znanja, pristope in načine učinkovitega vodenja in delovanja v organizacijah.</p> <p>V programu bomo nagovarjali tako procesni, še bolj pa odnosni del vodenja. Ključne vloge vodij so namreč povezati posameznike v skupino na tak način, da učinkovito prispevajo svoje kompetence v smeri doseganja ciljev organizacije.</p> <p>Program je pripravljen tako, da bo zadovoljiv potrebe po teoretičnem znanju vodenja kot tudi praktični vadbi, ki bo omogočila pridobivanje izkušenj. Znanje v kombinaciji z izkušnjami zagotavlja kompetentnost vodij, zato je omenjeni program trening kompetenc.</p>
SPLOŠNI DEL	
Utemeljenost (v skladu z razpisom in analizo potreb)	<p>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 pričakovani organizacije.</p> <p>Organizacije, ki delujejo v konkurenčnih okoljih, so v stalnem iskanju novih možnosti. Razumljivo je, da si organizacije ne morejo in smejo privoščiti porabe svojih virov za vzdrževanje neučinkovitih procesov, nemotiviranih zaposlenih, neprimernih odnosov, nizke kakovost in podobnih pojavov, ki omejujejo in preprečujejo učinkovitost.</p> <p>Zato sodobni pristopi delovanja organizacij vodijo v smer dviga prispevka vseh zaposlenih k učinkovitosti delovanja in doseganju rezultatov. To pomeni, da v aktualnem času in prostoru prepoznavamo potrebe, izzive in priložnosti, se nanje hitro in odločno odzivamo ter jih usmerjamo v doseganje svojih ciljev.</p> <p>Tak pristop zahteva spremenjen pogled na obstoječi slog vodenja, organizacijske vloge zaposlenih in na delovanje procesov, ki v organizaciji potekajo.</p> <p>Namen programa je, da organizacijo in vodje pri doseganju njihovih ciljev podpremo z novimi znanji in izkušnjami. Rezultat obstoječih aktivnosti je lahko nedosežen, dosežen ali presežen zastavljen cilj. Rezultat, ki ga organizacija ustvarja, je namreč informacija o tem, kako vodje in ostali zaposleni organizirajo strategije in vire ter jih nato izvajajo v praksi. Viri so</p>



	<p>lahko: energija, čas, denar, odnosi, znanje, izkušnje, vedenje in ostale kapacitete.</p> <p>Doseganje pričakovanih rezultatov omejujejo različni dejavniki, ki se lahko pojavijo v smislu delovanja, strategij, izvedbi in celo v samem cilju. S programom bomo uspešno prepoznali nefunkcionalne pojave in izvedli učinkovite ukrepe, ki posameznikom in organizaciji zagotavljajo želen rezultat.</p>
Ciljna skupina (v skladu z razpisom in analizo potreb)	Program Vzpostavitev vodij je namenjen vsem vodjem in ključnim kadrom, ki so odgovorni za strateški, taktični in operativni nivo vodenja v podjetju.
Pogoji za vključitev v program (v skladu z razpisom)	Položica vodje (funkcijski, efektivni ali psihološki vodja) ali ključna oseba posameznega področja.
Cilji programa (v skladu z razpisom in analizo potreb)	<p>Cilji programa za razvoj vodij in ključnih kadrov bi lahko bili:</p> <ul style="list-style-type: none">– Razumeti in izvajati vloge vodje,– razmejiti vlogo vodje v organizacijskem okolju in osebe v socialnem okolju,– naučiti se voditi ciljno naravnano in učinkovito osebno komunikacijo,– dvigniti kapaciteto učinkovitega komuniciranja in okrepiti potencial vplivanja na druge,– razviti aktivno poslušanje in učinkovito prenašati informacije k sogovorniku,– učinkovito podajati in sprejemati povratne informacije,– razumeti medosebne odnose, vzpostavljati in zapuščati odnose ter presegati nesporazume,– razumeti pomen njihovih organizacijskih vlog zdaj in v prihodnosti,– približati coaching kot pristop za razvoj in vodenje ljudi,– prepoznati aktivnosti, ki omejujejo učinkovitost in jih uspešno odpravljati. <p>...s katerimi bodo lažje dosegli:</p> <ul style="list-style-type: none">– Proaktivnost v komunikaciji, medosebnih odnosih in procesih,– učinkovito posredovanje navodil,– preseganje kratkih stikov,– izboljšanje odnosov,– izboljšanje vodenja in s tem dvigovanje motivacije, pripadnosti, homogenosti, učinkovitosti in produktivnosti svojih sodelavcev, zaposlenih,– učinkovitejše zajemanje in uporabe informacij,– prepoznavanje resničnih potreb sogovornika,– povečanje asertivnosti,– ohranjanje pozitivnih stanj v sebi in drugih,– izboljšanje self-managementa – z nevtralizacijo neželenih stanj/doživljanj, dvigom sposobnosti in samozavesti,– povečanje lastne fleksibilnosti v različnih procesih, odnosih, komunikaciji.
Obseg programa (skupno št. ur)	50 ur



Oblika dela	Kontaktne ure	On line delo (max 50 % celotnega programa)	Izdelek ali storitev	Drugo (navedite)
Teoretični del (št. ur)	30	/	/	
Praktični del (št. ur)	20	/	/	
	<p>Teoretične vsebine podpirajo odnosni del razvoja vodij in vključujejo področja TA (organizacijske <i>transakcijske analize</i>) in NLP (<i>nevrolingvistično programiranje</i>). Program bomo obogatili z vsebinami iz poslovnega okolja, s katerimi bodo udeleženci razumeli procese, ki se dogajajo v ljudeh in vodstvene procese. Z modeli in orodji jih bodo lahko spreminjali in aktivno prenesli v praktično izvedbo.</p> <p>Tak pristop k podajanju znanja bo omogočil udeležencem, da bodo pridobili teoretične podlage za razumevanje vsebin, poleg njih pa še veliko izkustvenega učenja, ki se bo odvijalo skozi raziskovanja in vadbe.</p> <p>Pridobljeno znanje bodo udeleženci lahko takoj prenesli v praktično okolje. Priporočilo za izvedbo programa je, da udeleženci med posameznimi srečanji izvajajo dogovorjene naloge.</p> <p>Program poteka v obliki treninga. Velik del časa posvečamo vadbi poučevanih veščin in pridobivanju osebnih izkušenj. Tak način bistveno poveča možnost, da se pridobljeno znanje in veščine lažje in hitro vnesejo v prakso.</p> <p>Trening je ves čas usmerjen v praktično uporabnost. Vadi se na praktičnih primerih iz poslovnega vsakdana udeležencev.</p>			
Način evidentiranja (lista prisotnosti, podpisana izjava – izdelek, storitev ...)	Lista prisotnosti, seminarska naloga na eno izmed tem in predstavitev teme udeležencem (javni nastop).			
Pogoji za končanje programa	80% udeležba. Izvajanje vaj. Izvajanje nalog v praksi organizacije.			
POSEBNI DEL				
Vsebine programa	<p>VZPOSTAVITEV SKUPINE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzpostavljanje delovne dinamike udeležencev in trenerja. • Prepoznavanje vlog in potreb udeležencev. • Raziskovanje ciljev udeležencev in organizacije. <p>ORGANIZACIJSKA DEJSTVA</p> <p>Strukturiranje in razumevanje vlog v podjetju.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Namen podjetja in struktura podjetja. • Struktura notranjih in zunanjih dejavnikov, ki definirajo način delovanja podjetja. • Vloge v podjetju: 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.

DELOVANJE POSAMEZNIKOV IN SKUPINE V ORGANIZACIJI

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

VLOGA ODNOSOV PRI VODENJU

Odnosi so pomemben del pri doseganju učinkovitosti skupine. Dinamika odnosov v procesu vodenja. Vodenje je odnosni proces.

- Kakšne odnosne in psihološke potrebe imamo posamezniki in kako jih prepoznamo?
- Učinkovito vodenje zahteva vzpostavljanje odnosov z zaposlenimi.
- 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 granik vodenja.

- Kaj je komunikacija in njen pomen?
- Struktura osebnosti – egostanja. 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.

VLOGE IN NALOGE VODIJ

- Različne vloge, ki jih imajo vodje v organizaciji.



- Pomen vodenja ljudi.
- Strukturiranje navodil v ljudem razumljivi obliki in na odnosno ter ciljno usmerjen način.
- Kompetence učinkovitega vodje.

STILI VODENJA

- Različni stili vodeja glede na razvitost skupine in kontekst.
- Kako, kje in kdaj coaching pristop lahko uporabimo pri vodenju.
- Veščine coaching vodje:
 - Aktivno poslušanje.
 - Vodenje s cilji in sklepanje dogovorov.
 - Postavljanje vprašanj.
 - Objektivnost in stik z realnostmi.

SPRETNOSTI ZA VPLIVANJE V PROCESU VODENJA

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

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

ORGANIZACIJSKI SKRIPT IN PSIHOLOŠKE IGRE

Kultura organizacije je način delovanja in sodelovanja posameznikov in skupin v organizaciji.

- Poznavanje in prepoznavanje psiholoških iger.
- 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 .

Dinamika izvedbe programa Učinkovito vodenje posameznikov in skupin je enkrat na teden do enkrat na štirinajst dni, ker tako udeleženci znanje lahko aktivno prenesejo v prakso.

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 PODJETJA

- Skupinsko delo na specifičnih primerih iz organizacijskega okolja.
- Predstavitve možnih rešitev ostalim udeležencem.
- Priprava strategije za prenos v prakso.

RAZVOJ VODSTVENIH KOMPETENC VODIJ

Individualno in skupinsko delo z namenom gradnje ključnih kompetenc vodje kot so npr. Kapaciteta vplivanja, neodvisnost, asertivnost, biti v odnosu, samozavest, poslušanje in opazovanje, vztrajnost, kapaciteta nadzora ljudi, itd.

- Uporaba jezikovnih načinov pri vodenju
- Hitre tehnike spreminjanja razpoloženj.
- Upravljanje z notranjimi stanji (self management) in odpravljanje stresa.
- Tehnika Perspektive zaznav – razvoj kapacitet razumevanja druge osebe.
- Gradnja novih, ciljnih vedenj.
- Sidranje (pomnjenje) in priklic pozitivnih dražljajev, ko jih posameznik potrebuje.
- Preokvirjanje in odpravljanje omejujočih prepričanj.
- Tehnika pogajalski model za odločanje med različnimi možnostmi.

JAVNI NASTOP POSAMEZNIKOV IN PREDSTAVITEV TEM.

ZAKLJUČEK

Feedback udeležencev in trenerja.

Smernice za učinkovito izvajanje vsebin v praksi.



Kompetence , pridobljene s programom	<ul style="list-style-type: none">- Kandidati strukturirajo in razumejo vloge in naloge zaposlenih v podjetju- Udeleženci spoznavajo delovanje posameznika in delovanje skupine v organizaciji- Udeleženci spoznavajo vlogo in dinamiko odnosov v procesu vodenja.- Kandidat pozna pomen komunikacije, načela asertivnosti in metode za delo s povratnimi informacijami- Kandidat se seznani z različnimi vlogami in nalogami vodij v organizaciji.- Loči različne stile vodenja glede na razvitost skupine in kontekst.- Uporablja veščine coaching vodenja- Usvoji spretnosti za vplivanje v procesu vodenja- Pozna psihološke igre in strategije za preseganje pasivnih aktivnosti.- Pripravi strategije za prenos v prakso.- Razvija vodstvene kompetence.
Spretnosti , pridobljene s programom	Vplivanje, poslušanje, gradnja odnosov, dajanje navodil, spremljanje dela, reševanje problemov, iskanje rešitev, samostojnost v delovanju, upoštevanje in izvajanje navodil, ter druge kompetence in spretnosti, ki so potrebne za učinkovito izvajanje vodstvene vloge.
Splošne kompetence , dopolnjene s programom	Ciljna usmerjenost, delo z ljudmi, organizacija procesov in virov, motivacija in prispevanje, razumevanje učinkovitosti, izvajanje vodstvene vloge.
Organizacija izobraževanja (navedba vsebinskih sklopov – modulov, časovni obseg)	Dinamika izvedbe programa Vzpostavitev vodij je enkrat na teden do enkrat na štirinajst dni, ker tako udeleženci znanje lahko aktivno prenesejo v prakso. I. IN II. MODUL Organizacijska dejstva (1h), Učinkovitost (1h), Človeški viri in viri organizacije (1h), Skupinska dinamika (2h), Smart cilji (4h), Delovanje posameznikov in skupine v organizaciji (1h), Vloga odnosov pri vodenju (2h), Psihološke in odnosne potrebe (2h), Vrednote in kultura podjetja (4h). III. IN IV. MODUL Motivacija (2h), Komunikacija (2h), Strateška komunikacija (2h), Feedback (1h), Ekonomija stroka (1h). Vloge in naloge vodij (1h),



	<p>Kompetence (1h), Stili vodenja (1h), Coaching vodenje (2h), Strategije (1h), Preverjanje strategij (1h), Asertivnost (1h), Spretnosti za vplivanje v procesu vodenja (2h).</p> <p>V. IN VI. MODUL Pojavi neučinkovitosti (1h), Organizacijski skript in psihološke igre (1h), Odpisovanja (0,5h), Pasivne, aktivnosti in (ne)doseganje rezultatov (1h), Iskanje rešitev (0,5h), Delo na konkretnih primerih podjetja (2h). Gradnja vedenj (1h), Vzdrževanje ok vedenj (1h), Tehnike spreminjanja (1h), Uporaba jezika (1h), Javni nastop in predstavitev (4h).</p>
<p>Izobrazba in kompetence izvajalca(ev) programa (stopnja in smer izobrazbe)</p>	<p>Izvajalec naj ima vsaj V. stopnjo izobrazbe ustrezne smeri. Priporočeno je, da ima pridobljene nazive NLP Trener ali NLP Master coach ali LMI Business coach.</p>

Program	Datum	Odobril	Zavrnil – Opombe
Programski odbor	28. 09. 2018	DA	
Svet zavoda potrdil	08. 10. 2018	DA	