

Na podlagi tretjega odstavka 81. člena Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. [63/07](#) – uradno prečiščeno besedilo, [65/08](#), [69/08](#) – ZTFI-A, [69/08](#) – ZZavar-E in [40/12](#) – ZUJF) in na podlagi petega odstavka 52. člena Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/03, [58/03](#), [81/03](#), [109/03](#), [43/04](#), [58/04 – popr.](#), [138/04](#), [35/05](#), [60/05](#), [72/05](#), [112/05](#), [49/06](#), [140/06](#), [9/07](#), [33/08](#), [66/08](#), [88/08](#), [8/09](#), [63/09](#), [73/09](#), [11/10](#), [42/10](#), [82/10](#), [17/11](#), [14/12](#), [17/12](#), [23/12](#), [98/12](#), [16/13](#), [18/13](#), [36/13](#), [51/13](#), [59/13](#), [14/14](#), [28/14](#), [43/14](#), [76/14](#), [91/14](#), [36/15](#), [57/15](#), [4/16](#), [44/16](#) in [58/16](#)) minister, pristojen za upravo, predpisuje

Program usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbenke

USPOSABLJANJE ZA VODENJE V UPRAVI

1 Predstavitev in opis programa

1.1 Ime programa

Usposabljanje za vodenje v upravi

1.2 Zakonska določila

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. [63/07](#) – uradno prečiščeno besedilo, [65/08](#), [69/08](#) – ZTFI-A, [69/08](#) – ZZavar-E in [40/12](#) – ZUJF) v tretjem odstavku 81. členu določa, da se kot pogoj za pridobitev položaja poleg pogojev, ki se opredelijo za uradniška delovna mesta (79. člen), določijo tudi funkcionalna znanja upravnega vodenja in upravljanja kadrovskih virov

Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/03, [58/03](#), [81/03](#), [109/03](#), [43/04](#), [58/04 – popr.](#), [138/04](#), [35/05](#), [60/05](#), [72/05](#), [112/05](#), [49/06](#), [140/06](#), [9/07](#), [33/08](#), [66/08](#), [88/08](#), [8/09](#), [63/09](#), [73/09](#), [11/10](#), [42/10](#), [82/10](#), [17/11](#), [14/12](#), [17/12](#), [23/12](#), [98/12](#), [16/13](#), [18/13](#), [36/13](#), [51/13](#), [59/13](#), [14/14](#), [28/14](#), [43/14](#), [76/14](#), [91/14](#), [36/15](#), [57/15](#), [4/16](#), [44/16](#) in [58/16](#)) v petem odstavku 52. člena 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 predpiše minister, pristojen za upravo, 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,
- direktorja občinske uprave oz. tajnika občine.

1.4 Splošni cilji programa

Temeljni namen programa je izpolnitev pogoja za opravljanje dela na položaju, pri čemer sledi naslednjim splošnim ciljem:

1. pridobiti kompetence za profesionalno in učinkovito upravno vodenje;
2. graditi prihodnost organizacije na vzpostavitvi dobrih medosebnih odnosov in zaupanja v organizaciji;
3. spodbuditi zavedanje o pomembnosti upravljanja sprememb za hitro in uspešno odzivanje javne uprave na zahteve okolja;
4. okrepiti zavedanje o odgovornem, odprtem in transparentnem delovanju javne uprave - ničelna toleranca do korupcije in krepitev integritete;
5. ozavestiti pomen vlaganja v človeški kapital, ki je osnovni dejavnik uspeha organizacije;
6. povečanje ugleda javne uprave v družbi.

1.5 Učne metode

Program se izvaja v skladu s temeljnimi načeli poučevanja odraslih. Poteka v manjših skupinah, ki omogočajo izvedbo tako s klasičnimi kot tudi sodobnimi načini dela, kot so predavanja in delavnice s praktičnimi vajami, primeri dobrih praks, s poudarkom na reševanju problemov, s sodelovalnim delom. Poudarjena je aktivna vloga udeležencev (npr. igre vlog, reševanje problemov, simulacije, kvizi), priporočeno je tudi, da izvajalci v izvedbo modula vključijo delo na daljavo pred izvedbo delavnice ali po njej (npr. video, vprašalnik, e-gradivo).

1.6 Obseg usposabljanja

Obvezni program obsega 10 modulov v trajanju od 4 do 8 pedagoških ur. Število izvedb je prilagojeno številu prijav.

1.7 Pogoji za uspešno dokončanje usposabljanja

Za pridobitev potrdila o uspešno dokončanem usposabljanju je potrebna udeležba na vseh modulih obveznega programa ter izdelava in predstavitev zaključne naloge. Potrdilo izda ministrstvo, pristojno za upravo.

1.8 Organizacija in izvedba programa

Program organizira in izvaja Upravna akademija, ki izvajalce posameznih modulov izbere na podlagi javnega povabila.

Kandidate za usposabljanje prijavi služba za kadrovske zadeve organa, v katerem je kandidat zaposlen.

2 Vsebina obveznega programa

1. Izzivi sodobnega vodenja (7 pedagoških ur)

| CILJI | VSEBINE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – prepoznati vlogo vodje – ozavestiti odgovornost za sprejemanje odločitev, graditev zaupanja in odnosov v organizaciji – razumeti soodvisnost vseh ključnih deležnikov v organizaciji | <ul style="list-style-type: none"> – vodenje : voditeljstvo – avtoriteta in karizma vodje – identiteta in kompetence vodje – avtentični vodja – oblikovanje vizije, vrednot in ciljev organizacije |

2. Osebna učinkovitost vodje (7 pedagoških ur)

| CILJI | VSEBINE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – osvežiti znanja za učinkovito vodenje – spoznati praktične prijeme za izboljšanje osebne učinkovitosti in organizacije dela | <ul style="list-style-type: none"> – metode in tehnike vodenja – delegiranje nalog in merjenje rezultatov oz. spremljanje učinkovitosti – priprava in vodenje sestankov – učinkovito upravljanje časa |

3. Vodenje in sporazumevanje (7 pedagoških ur)

| CILJI | VSEBINE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – prepoznati psihološko motiviranost drugih in sebe – razumeti pomen spoštovanja sodelavcev – pridobiti veščine za uspešno komuniciranje in motiviranje sodelavcev | <ul style="list-style-type: none"> – čustvena in socialna inteligenca v vodenju – različni značajske tipi in njihovo doživljanje življenjskih situacij – veščine in orodja za uspešno komunikacijo (kritika in pohvala, motiviranje) |

4. Delovnopravna zakonodaja, uslužbenki sistem in integriteta (8 pedagoških ur)

| TEME | CILJI | VSEBINE |
|--|--|--|
| Delovnopravna zakonodaja in uslužbenki sistem (6 pedagoških ur) | <ul style="list-style-type: none"> – seznaniti udeležence z izzivi trga dela, ki se nanašajo na vodenje – seznaniti udeležence s temeljnimi določili delovnopravne zakonodaje, ki jih mora poznati vsak vodja – seznaniti udeležence s pravnimi podlagami in bistvenimi poudarki uslužbenkega sistema | <ul style="list-style-type: none"> – osnovni instituti Zakona o delovnih razmerjih – izzivi trga dela (staranje, deficitarnost, vpliv digitalizacije na trg dela – uslužbenki sistem: <ul style="list-style-type: none"> • pravne podlage • kadrovski načrt • postopek zaposlitve • postopek sklenitve in prenehanje pogodbe o zaposlitvi • pravice in obveznosti javnega uslužbenca s posebnim poudarkom glede premestitev |
| Integriteta, etika in protikorupcija (2 pedagoški uri) | <ul style="list-style-type: none"> – spodbuditi udeležence k razvoju etične organizacijske kulture in k razmišljanju o poslanstvu vodilnega javnega uslužbenca v družbi – prepoznavanje (ne)etičnega ravnanja v upravi – omejevanje korupcijskih tveganj | <ul style="list-style-type: none"> – pojem integritete, skupnih vrednot in standardov v upravnem okolju – etika vodenja in odločanja v javni upravi – organizacijska kultura, etika in človekove pravice – seznanitev z Zakonom o integriteti in preprečevanju korupcije |

5. Plačni sistem javnega sektorja in dobro počutje na delovnem mestu (8 pedagoških ur)

| TEME | CILJI | VSEBINE |
|--|---|--|
| Plačni sistem (5 pedagoških ur) | <ul style="list-style-type: none"> – seznaniti udeležence s pravnimi podlagami in bistvenimi vsebinami uslužbenskega sistema | <ul style="list-style-type: none"> – pravne podlage – določitev plače ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi in ob premestitvi – dodatki in delovna uspešnost – postopek in merila za ocenjevanje delovne uspešnosti |
| Zdravje in dobro počutje na delovnem mestu (3 pedagoške ure) | <ul style="list-style-type: none"> – seznaniti udeležence s pomenom zdravja in dobrega počutja javnih uslužbencev za učinkovito delo – predstaviti osnovne smernice za pripravo načrtov promocije zdravja na delovnem mestu | <ul style="list-style-type: none"> – opredelitev promocije zdravja na delovnem mestu – izsledki zadnjih raziskav na področju zdravja javnih uslužbencev – priporočila za načrtovanje in izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu, koristi za celotno organizacijo – vloga strokovnih delavcev v izvajanju promocije zdravja na delovnem mestu |

6. Razvojno načrtovanje v javnem sektorju (5 pedagoških ur)

| TEME | CILJI | VSEBINE |
|--|--|---|
| Razvojno načrtovanje v javnem sektorju (5 pedagoških ur) | <ul style="list-style-type: none"> – pregledati ključne razvojne izzive in jih postaviti v širši družbeni kontekst – seznaniti se s konceptom razvojnega načrtovanja – na podlagi strateških razvojnih dokumentov spoznati krovni razvojni okvir Slovenije – spoznati in razumeti proces priprave, izvedbe ter spremljanja dokumentov razvojnega načrtovanja, zagotavljanja njihove skladnosti – ključne pristojnosti in odgovornosti nosilcev priprave dokumentov razvojnega načrtovanja | <ul style="list-style-type: none"> – ključne družbene spremembe, ki narekujejo smeri razvoja – pravne podlage razvojnega načrtovanja – povzetek ključnih dokumentov razvojnega načrtovanja – pristojnosti, odgovornosti ter proces priprave ključnih dokumentov razvojnega načrtovanja – hierarhija in sestavni deli dokumentov razvojnega načrtovanja, njihova medsebojna usklajenost in način spremljanja – postopek priprave, izvedbe in spremljanja projektov oz. ukrepov za realizacijo dokumentov razvojnega načrtovanja ter njihova usklajenost z dokumenti razvojnega načrtovanja, obvezna projektna in investicijska dokumentacija – postopek in pogoji uvrstitve projektov oz. ukrepov v proračun, spremljanje ter poročanje |

7. Kako pomembne so javne finance (6 pedagoških ur)

| CILJI | VSEBINE |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – spodbuditi odgovornost za zakonito in racionalno ravnanje s proračunskimi sredstvi – seznaniti udeležence z odgovornostjo dobrega poslovanja in pomenom notranjega nadzora – pojasniti udeležencem ključne povezave med strateškim načrtovanjem in javnimi financami | <ul style="list-style-type: none"> – velika slika javnih financ – prihodki in odhodki ZPIZ, ZZZS, občinskih proračunov – pravne podlage in fiskalne zaveze – EU semester in EU upravljanje – prihodki in odhodki državnega proračuna – upravljanje dolga, enotnega zakladniškega računa in državnega premoženja – nadzor javnih financ – javne finance kot del strateškega načrtovanja |

8. Uporaba kompetenčnega modela pri razvoju kadrov (7 pedagoških ur)

| TEME | CILJI | VSEBINE |
|---|--|--|
| <p>Uporaba kompetenčnega modela pri razvoju kadrov (6 pedagoških ur)</p> | <ul style="list-style-type: none"> – razumeti načela kompetenčnega modela, pripravljenega za državno upravo – razvijati veščine objektivnega presojanja kompetenc zaposlenih – pridobiti informacije za razumevanje kompetenčnega profila zaposlenih – trenirati podajanje povratnih informacij za razvoj in motiviranje zaposlenih – pridobiti informacije za praktično uporabo priročnika o kompetenčnem modelu | <ul style="list-style-type: none"> – vloga kompetenc pri vodstvenih izzivih v državni upravi – koristi in dejavniki kakovostne presoje kompetenc zaposlenih – vprašalniki in lestvica za presojo kompetenc v državni upravi – veščine objektivnega presojanja kompetenc zaposlenih – odgovori na pogoste napake pri presojanju kompetenc – konkretna izkušnja s presojo kompetenc v državni upravi – elementi kakovostnih povratnih informacij za zaposlene in veščine njihovega podajanja – ključni poudarki v kompetenčnem profilu zaposlenih – uporaba kompetenčnega modela pri selekciji zaposlenih |

9. Kako naj vodja nastopa v javnosti (7 pedagoških ur)

| CILJI | VSEBINE |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – pridobiti in poglobiti praktična znanja o komuniciranju, ovirah pri komuniciranju in njihovem premagovanju ter javnem nastopanju – praktično se usposobiti za javni nastop | <ul style="list-style-type: none"> – komunikacija in njen namen – govorica telesa – motnje in ovire pri komuniciranju – premagovanje treme |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – javni nastop – načrtovanje in priprava – praktične vaje javnih nastopov, snemanje in analiza nastopov |
|--|--|

10. Pogled naprej – zaključna delavnica za najvišje vodilne (4 pedagoške ure)

| TEME | CILJI / VSEBINE |
|--|--|
| Predstavitev zaključnih nalog udeležencev | Udeleženci v 5 minutah predstavijo svoje zaključne naloge, v katerih pojasnijo, kako so ali kako načrtujejo novo pridobljena znanja prenesti v svoje delovno okolje oziroma katere bodo ali pa so že ključne spremembe pri njihovem vodenju , ki so posledica opravljenega usposabljanja. |

3 Vsebina neobveznega programa

1. Vodenje: od teorije k praksi – individualna coaching delavnica (8 pedagoških ur)

Individualna srečanja bodo udeležencem pomagala pri reševanju konkretnih izzivov vodenja: določanju in doseganju poslovnih in osebnih ciljev, uvajanju sprememb, reševanju konfliktov ter pri spreminjanju obstoječe kulture in klime v organizaciji. Z uporabo posebnih tehnik, ki pripeljejo do sprememb v načinu razmišljanja in delovanja, bodo udeleženci našli lastne poti in moč za reševanje lastnih izzivov. Odnos, ki ga bosta ob tem vzpostavila izvajalec delavnice in udeleženec, je popolnoma zaupen.

Ure si udeleženci razporejajo po svojih potrebah (v dogovoru z izvajalcem), opravijo jih lahko kadarkoli, najkasneje pa v 6 mesecih po zaključku obveznega programa.

2. Primeri dobrih praks (2–4 pedagoške ure)

| TEME | CILJI | VSEBINE |
|--|--|---|
| Predstavitev aktualnega primera dobre prakse v javnem ali zasebnem sektorju | <ul style="list-style-type: none"> – seznanitev z domačimi ali tujimi primeri uspešnih načinov, metod in orodij vodenja | <ul style="list-style-type: none"> – predstavitev načina vodenja uspešnega tujega ali domačega strokovnjaka – vsebina se vsakič izbere glede na aktualna dogajanja |

Poleg sprotnega zbiranja odzivov udeležencev organizator predvidoma po enem letu od zaključka programa s spletnim vprašalnikom preveri učinke usposabljanja z namenom ugotoviti, v kolikšni meri so udeleženci uspeli pridobljena znanja in veščine uporabiti pri svojem delu v praksi. V skladu z zbranimi odzivi se program lahko spremeni.

Z dnem podpisa tega programa usposabljanja preneha veljati Program usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbenke »Usposabljanje za vodenje v upravi«, številka 60421-248/2018/1, z dne 26. 7. 2018.

Številka: 6042-7/2020/1

Datum: 1. 4. 2020

Boštjan Koritnik
minister