



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO
DIREKTORAT ZA KAKOVOST
Upravna akademija



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU

SPECIFIKACIJA sklopa usposabljanj »Socialno-emocionalne veščine«

Predmet naročila:

Sklop zajema 9 usposabljanj:

1. Kritično mišljenje in argumentacija
2. Oblikovalsko razmišljanje
3. Čustvena inteligenca – diplomacija, empatija in pogajanje
4. Čustvena inteligenca – samorefleksija in samozavedanje v digitalnem svetu
5. Čustvena inteligenca – odgovorno odločanje in gradnja zaupanja
6. Kreativno razmišljanje
7. Agilne metode
8. Moderiranje in facilitiranje v digitalnem okolju
9. Učinkovito podajanje povratne informacije

Temeljni namen sklopa usposabljanj je **izboljšanje socialno-emocionalnih veščin in digitalne inteligence v javni upravi**. Digitalna inteligenca je ena izmed ključnih vseživljenjskih kompetenc v digitalni dobi. Udeleženci se bodo na usposabljanjih opolnomočili za boljšo samoregulacijo, empatijo in učinkovito interakcijo v različnih kontekstih, tudi v digitalnih komunikacijah. Usposabljanja so namenjena poglobljenemu pridobivanju znanja in krepitvi socialno-emocionalnih veščin javnih uslužbencev, ki so ključne za uspešno delovanje v hitro spreminjajočem se digitalnem okolju.

Splošni cilji izvajanja sklopa usposabljanj so:

- izboljšanje socialno-emocionalnih veščin in digitalne inteligence v javni upravi kot temelj digitalne preobrazbe javne uprave;
- opolnomočiti udeležence za osebno odličnost in učinkovito medosebno komunikacijo v izzivih digitalne dobe;
- opolnomočiti udeležence za boljšo samoregulacijo, empatijo in učinkovito interakcijo v različnih kontekstih, tudi v digitalnih komunikacijah;
- povečati sposobnost kritičnega in kreativnega razmišljanja;
- uvesti agilne pristope in orodja za sodelovalno delo v javnem sektorju;
- okrepiti digitalno zaupanje, odgovorno odločanje in etično uporabo digitalnih tehnologij.

Naročnik si pridržuje pravico, da izbrane ponudnike povabi tudi k izvajanju drugega usposabljanja s področja vsebin tega sklopa.

Javno naročilo sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za javno upravo in Evropska unija – NextGenerationEU iz Mehanizma za okrevanje in odpornost, v okviru ukrepa Modernizacija digitalnega okolja javne uprave, program Krepitev digitalnih znanj in spretnosti javnih uslužbencev.

Opis usposabljanj:**1. Kritično mišljenje in argumentacija****Ciljna skupina in namen:**

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju, ki se pri svojem delu soočajo s kompleksnimi informacijami, zahtevnimi odločitvami in odgovornostjo za učinkovito delovanje javnih storitev. Kritično mišljenje je neposredno povezano s procesom neodvisnega odločanja. Omogoča javnim uslužbencem, da presojuje verodostojnost virov, prepoznavajo pristranskosti in manipulacije, sprejemajo premišljene odločitve ter oblikujejo ustrezne in učinkovite rešitve.

Na digitalnem področju pomaga razlikovati tudi med dejstvi in napačnimi informacijami ali lažnimi novicami.

Učinkovita in etična argumentacija je za javne uslužbenke ključnega pomena, saj neposredno vpliva na kakovost odločanja, zaupanje javnosti, legitimnost ukrepov in notranjo profesionalnost javne uprave. Poudarek usposabljanja je na praktičnih tehnikah kritičnega mišljenja, prepoznavanju in preprečevanju logičnih zmot ter razvoju praktičnega argumentiranja.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 6 pedagoških ur

Cilji:

- spodbuda kritičnega mišljenja;
- krepitev sposobnosti logičnega sklepanja in utemeljevanja odločitev;
- znati prepoznati in preprečiti pogoste argumentacijske napake in manipulativne pristope;
- izboljšati presojanje verodostojnosti informacijskih virov in prepoznavanje pristranskosti;
- pridobiti veščine učinkovite in etične argumentacije v profesionalnem kontekstu;
- krepitev sposobnost odločanja na podlagi premišljenih in utemeljenih zaključkov;
- učinkovitejše in neodvisno reševanje problemov.

Vsebina:

- definicija in pomen kritičnega mišljenja pri sprejemanju odločitev v javnem sektorju;
- osnovne tehnike kritičnega mišljenja (analitično in logično mišljenje, postavljanje ključnih vprašanj, razlikovanje med dejstvi, domnevami, mnenji, veščina sinteze, ipd.);
- analiza argumenta in logično sklepanje (s prepoznavanjem močnih in šibkih argumentov);
- argumentacijske napake in manipulacije (pogoste logične zmote, manipulacije – ter kako jih preprečiti):
 - *Ad hominem* – osebni napadi namesto vsebinskih protiargumentov
 - *Strawman* – popačena predstavitev nasprotnikovega argumenta
 - *Lažna dilema* – prikazovanje »edinih« možnosti, čeprav obstajajo druge
 - *Argument iz avtoritete*,
 - *Emocionalno zaključevanje*, ipd.;
- prepoznavanje in analiza predpostavk;
- presojanje informacijskih virov (verodostojnost, identifikacija in preprečevanje pristranskosti, nameni, preverjanje dejstev);
- učinkovita in etična argumentacija;

- debatiranje/izmenjava mnenj in iskanje rešitev s pomočjo kritičnega mišljenja;
- analiza primerov iz prakse (primeri iz javnega sektorja) in skupinska razprava;
- praktične vaje in refleksija za izboljšanje kritičnega mišljenja in presojanja (vaje za prepoznavanje logičnih zmot, naloge za analizo argumentov in iskanje skritih predpostavk, samoevalvacija, ipd.).

Poudarek usposabljanja naj bo na praktičnih tehnikah kritičnega mišljenja, prepoznavanju argumentacijskih napak (logičnih zmot) ter preprečevanju le-teh in razvoju etične argumentacije.

2. Oblikovalsko razmišljanje

Ciljna skupina in namen:

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju. Oblikovalsko razmišljanje ali bolje rečeno snovalsko/načrtovalsko razmišljanje je usmerjen proces razmišljanja, ki zajema definiranje in analizo problema, empatijo in razumevanje posameznika, ciljno usmerjenost z uporabnikom v središču, timsko delo, kreativno razmišljanje. Ti ki nam pomagajo k bolj holističnemu pristopu k reševanju problemov. Pri oblikovalskem razmišljanju gre za uskladitev potreb končnih uporabnikov s strategijo ter tistim kar je tehnološko mogoče ustvariti. Metoda oblikovalskega razmišljanja je uveljavljena in vedno bolj priljubljena metoda v podjetništvu in državnih organizacijah. Uporabna je tudi pri oblikovanju rešitev kompleksnih družbenih izzivov, spremembah organizacijske kulture, formiranju bolj celostnih rešitev za končnega uporabnika.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 16 pedagoških ur

Cilji:

- opolnomočiti udeležence za formiranje bolj celostnih rešitev z upoštevanjem potreb uporabnika
- razviti sposobnost empatičnega razumevanja uporabnikov storitev;
- usposobiti udeležence za inovativno reševanje problemov;
- prikazati možnosti prototipiranja in testiranja rešitev.

Vsebina:

- empatično razumevanje uporabnika;
- definiranje in analiza problema;
- ideacije - pridobivanje in oblikovanje idej;
- oblikovanje prototipov;
- testiranje;
- iteracije – ponavljanje;
- usmerjenost na končnega uporabnika;
- kreativnost in celovitost;
- transdisciplinarnost;
- eksperimentiranje.

3. Čustvena inteligenca v digitalnem svetu: Moč diplomacije, empatije in pogajalskih veščin

Ciljna skupina in namen:

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju, ki želijo razviti veščine za učinkovito obvladovanje napetosti, ustvarjanje konsenza in blažitev razlik med strokovnimi stališči ter vzpostavljanje konstruktivnih rešitev in spoštljivih odnosov. Poudarek je na krepitvi kompetenc, ki omogočajo reševanje problemov, oblikovanje skupnih rešitev ter iskanje soglasij med različnimi deležniki.

V digitalnem in hitro spreminjajočem se svetu postajajo empatija, diplomacija in pogajalske veščine osrednje kompetence za vse, ki delujejo v javnem sektorju. Uporaba čustvene inteligence je posebej pomembna v digitalnem kontekstu, kjer se pogosto izgubljajo pomembni neverbalni signali, in kjer so veščine empatije, pogajanja in prilagajanja ključne za preprečevanje nesporazumov ali konfliktov.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 6 pedagoških ur

Cilji:

- razviti sposobnost aktivnega poslušanja in empatije za razumevanje različnih perspektiv;
- naučiti se diplomatskih pristopov za umirjanje konfliktov in vzpostavljanje dialoga ter zaupanja;
- usposobiti udeležence za boljše pogajalske pristope za doseg učinkovitih kompromisov;
- boljše odzivanje v zahtevnih komunikacijskih situacijah, vključno s kritiko in konflikti.

Vsebina:

- razumevanje empatije in njenih vrst tehnike aktivnega poslušanja in priznavanja čustev drugih, zaznavanje implicitnih sporočil, sočutno odzivanje, ipd.);
- uporaba čustvene inteligence pri pogajanjih in reševanju sporov za ustvarjanje soglasja;
- diplomacija: strategije in tehnike za umirjanje napetosti, oblikovanje spoštljivih in konstruktivnih sporočil, prilagajanje komunikacije, povezovanje z drugimi – iskanje nasprotnih stališč, blažitev razlik, vzpostavljanje odnosa in zaupanja;
- pogajalske tehnike: priprava na pogajanja, prepoznavanje interesov, tehnike zmaga-zmaga (ang. »win-win«), prilagoditve pristopov v digitalnem okolju, osredotočanje na reševanje problemov);
- digitalni bonton, sposobnost vživljanja (ang. »perspective-taking«);
- primeri iz prakse ali simulacije (analiza primerov, skupinska refleksija): simulacije konfliktnih situacij in učenje pogajalskih tehnik ter postavljanju zase in za druge;
- praktične vaje v diplomatskem odzivanju na kritike in vaje iz pogajalskih pristopov.

4. Čustvena inteligenca – samorefleksija in samozavedanje v digitalnem svetu

Ciljna skupina in namen:

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju, ki si želijo razviti samorefleksijo kot orodje za zavedanje lastnih odzivov, preprečevanje digitalnega stresa in učinkovito upravljanje

svoje digitalne prisotnosti. Samorefleksija je razvojni pristop, ki omogoča rast, boljše odnose ter doseganje ciljev. S samo-refleksijo odkrijemo svojo notranjo moč, svoje potenciale, sposobnost sprejemanja sebe in drugih, vključuje sposobnost spreminjanja miselnosti in nadzor nad čustvi. Z razumevanjem svojih vedenjskih vzorcev lahko transformiramo svoje potenciale.

V digitalnem svetu in vseprisotni oglaševalski manipulaciji, porasti digitalnih trolov, maščevalne pornografije, ipd., ki vplivajo na naša čustva, samopodobo ter vedenje, sta samorefleksija in samozavedanje ključnega pomena. Ni pomembno koliko časa preživimo na spletu, ampak kako je ta čas izkoriščen.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 6 pedagoških ur

Cilji:

- opolnomočiti udeležence za sposobnost samorefleksije in samozavedanja v digitalnem okolju ter odzivanja na stimulacije digitalnega okolja;
- razviti samozavedanje o vplivu digitalnih medijev na osebno počutje in vedenje;
- spodbuditi odgovorno in zavestno uporabo digitalnih orodij;
- naučiti se tehnik za uravnavanje digitalnega stresa in preprečevanje izgorelosti.

Vsebina:

- samozavedanje in čustvena regulacija (prepoznavanje lastnih čustev, misli in odzivov med digitalno interakcijo);
- upravljanje čustev (pristopi za umirjanje, sproščanje napetosti, ohranjanje fokusa v virtualnem delovnem okolju);
- vpliv digitalnega okolja in obnašanje v njem (digitalni stres, preobremenjenost z informacijami, digitalna odvisnost, digitalno vedenje in digitalni bonton);
- dualizem in virtualna identiteta - transformacija osebnih identitet v virtualnem svetu;
- tehnike za samorefleksijo;
- samoidentiteta;
- digitalni wellnes in digitalni detox;
- analiza primerov iz prakse, praktične vaje.

5. Čustvena inteligenca – Odgovorno odločanje in gradnja zaupanja

Ciljna skupina in namen:

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju. Namen usposabljanja je opolnomočiti udeležence za razvoj sposobnosti odgovornega in etičnega odločanja ter gradnje zaupanja.

Usposabljanje osvetljuje ključne vidike odgovornega in etičnega odločanja tudi v digitalnih okoljih, kjer so javni uslužbenci pogosto soočeni z etičnimi dilemami, ki zahtevajo uravnoteženje transparentnosti, zaupnosti in integritete. Prav tako se posveča strategijam za gradnjo in vzdrževanje zaupanja v timih in do uporabnikov javnih storitev, kar je temelj učinkovitega javnega delovanja.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 6 pedagoških ur

Cilji:

- opolnomočiti udeležence za sprejemanje premišljenih, transparentnih in integritetnih odločitev v različnih kontekstih javnega delovanja;
- okrepiti odgovornost in profesionalno etiko;
- povečati integriteto v odločanju;
- spodbuditi razvijanje strategije za grajenje dolgoročnega zaupanja znotraj timov in do deležnikov.

Vsebina:

- odgovorno odločanje (modeli odločanja in strateška presoja, postavljanje pravih vprašanj, analiza posledic, vključevanje različnih perspektiv, ocena koristi in posledic, utemeljena kritična presoja po analizi informacij/podatkov/dejstev); etične dileme in etični standardi v digitalnem svetu (prepoznavanje etičnih dilem v vsakodnevni praksi, zasebnost, varstvo podatkov, transparentnost, odgovorna komunikacija, usklajevanje pravic/obveznosti/vrednot pri delu z občutljivimi informacijami);
- gradnja zaupanja in vzdrževanje zaupanja (psihološki in praktični vidiki zaupanja, komunikacijske strategije za krepitev zaupanja, obvladovanje napak, transparentnost pri obveščanju, doslednost v ravnanju, ravnanje v situacijah, ko je zaupanje ogroženo);
- študije primerov etičnih dilem iz prakse javnega sektorja, simulacije odločanja v etično zahtevnejših okoliščinah, analiza učinkov.

6. Kreativno razmišljanje**Ciljna skupina in namen:**

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju. Cilj je opremiti javne uslužbenke z veščinami in tehnikami za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnega razmišljanja ter reševanja problemov na učinkovit in premišljen način. Usposabljanje spodbuja prožno razmišljanje ter iskanje novih in neortodoksnih rešitev v vsakodnevnih izzivih na delu.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 6 pedagoških ur

Cilj:

- opolnomočiti udeležence za razvoj spretnosti za kreativno razmišljanje in inovativno reševanje problemov.

Vsebina:

- osnove kreativnega razmišljanja in inovacijskega procesa;
- tehnike in orodja za spodbujanje domišljije in ustvarjalnosti;
- metode za odpravo dušenja in ovir v ustvarjalnosti (npr. kritično razmišljanje, strah pred neuspehom);
- idejna generacija in »brainstorming« tehnike;

- razvoj kreativnih rešitev za konkretne izzive v javnem sektorju;
- uvajanje kulture inovativnosti v organizacijo;
- praktične delavnice, simulacije in skupinske vaje za krepitev kreativnosti.

7. Agilne metode

Ciljna skupina in namen:

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju, ki si želijo poglobiti razumevanje agilnih metodologij ter praktičnih pristopov pri delu v javnem sektorju. Usposabljanje omogoča zaposlenim, da učinkovito uvedejo in uporabljajo agilne prakse za povečanje učinkovitosti, prilagodljivosti in kakovosti javnih storitev.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 6 pedagoških ur

Cilj:

- opolnomočiti udeležence za uporabo agilnih metodologij in poznavanje njihovih prednosti v javnem sektorju in s tem povečanje prilagodljivosti, transparentnosti in sodelovanja v delovnih procesih.

Vsebina:

- osnove agilnih metodologij (Scrum, Kanban, ipd.) in njihove prednosti za javni sektor;
- prilagoditev agilnih praks specifičnim zahtevam javnega sektorja;
- uvajanje agilnih orodij in tehnik za upravljanje projektov in storitev;
- vloga in odgovornosti v agilnih ekipah v javnem okolju;
- kultura sodelovanja, transparentnosti in stalnega izboljševanja;
- primeri dobre prakse in študije primerov iz javnega sektorja;
- načini uvajanja agilnosti v organizacijo in spremembe v načinu dela.

8. Moderiranje in facilitiranje v digitalnem okolju

Ciljna skupina in namen:

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju. Spretno facilitiranje (FPDM) je bistvenega pomena za učinkovito interdisciplinarno odločanje. Spodbuja interakcijo, skupno učenje in participativno odločanje. Gradi sodelovanje in pomaga skupini ljudi razmišljati na najboljši način. Namen facilitacije je omogočiti drugim, da dosežejo svoje cilje, rešiti kritične izzive, spodbujati navzkrižno sodelovanje med člani skupine in oddelki ter spodbujati inovativnost.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 16 pedagoških ur

Cilj:

- opolnomočiti udeležence za vodenje učinkovitih in proaktivnih delavnic ali sestankov.

Vsebina:

- osnovni principi in metode uspešnega facilitiranja;
- reševanje izziva, ki ga ima ekipa/skupina ljudi;
- gradnja in vzdrževanje spoštljivega, podpornega vzdušja;
- izogibanje vsebinskim komentarjem in upravljanje procesa;
- skozi proces naučiti skupino novih veščin razmišljanja, da bi povečali svojo sposobnost sodelovanja.

9. Učinkovito podajanje povratne informacije**Ciljna skupina in namen:**

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v javnem sektorju, ki želijo razviti veščine učinkovitega, strukturiranega in spoštljivega podajanja ter prejemanja povratne informacije v profesionalnem okolju. Poudarek je na prepoznavanju obstoječih praks, ustvarjanju psihološko varnega okolja, spodbujanju iskrene komunikacije ter krepitvi kulture transparentnosti in sodelovanja. Udeleženci bodo skozi praktične primere, strukturirane pristope in facilitirane razprave pridobili znanja in orodja za uporabo povratne informacije kot razvojnega orodja v vsakdanjem delu.

Trajanje:

- **izvedba v živo ali na daljavo:** 6 pedagoških ur

Cilji:

- večje samozavedanje članov ekipe;
- opolnomočenje udeležencev za strukturirano, jasno in spoštljivo podajanje in sprejemanje povratnih informacij;
- izboljšanje odnosov in komunikacije znotraj ekipe;
- večja transparentnost;
- izboljšana kultura organa/organizacije.

Vsebina:

- orodja in metode za analiziranje *statusa quo* (dosedanjega stanja) v ekipi;
- vzpostavitev varnega okolja, čeprav to pomeni, da greste iz cone udobja;
- načini pridobivanja iskrenih informacij in mnenj;
- razlike med povratno informacijo, kritiko, ocenjevanjem in svetovanjem;
- facilitirani in strukturirani pristopi podajanja in prejemanja pozitivnih in negativnih povratnih informacij s celotno ekipo;
- analiza primerov dobre prakse in praktične vaje;
- dogovor skupine za naslednje korake za razvoj transparentne kulture povratnih informacij in načrt za nadaljnje korake.

Oblike in metode dela

Usposabljanje poteka v obliki **delavnic v živo ali na daljavo** (glede na potrebe in pogoje naročnika). V obeh primerih mora biti poudarjena aktivna vloga udeležencev (praktične vaje, primeri dobrih praks, reševanje problemov, diskusija, simulacije, kvizi ipd.). Priporočamo, da

izvajalec v izvedbo usposabljanja vključi tudi delo na daljavo pred izvedbo delavnice ali po njej (npr. videofilm, vprašalnik, e-gradivo).

Usposabljanje mora potekati v skladu z navodili in didaktičnimi smernicami za izvajalce usposabljanj na Upravni akademiji, objavljenimi na spletni strani Upravne akademije: <https://ua.gov.si/o-nas/za-izvajalce-usposabljanj/>.

Ponudniki

Ponudniki so lahko fizične in pravne osebe javnega ali zasebnega prava.

Dinamika izvajanja

Usposabljanje	Skupno št. izvedb (čas trajanja pogodbe)	v živo/na daljavo
Kritično mišljenje in argumentacija	6	6 ped. ur
Oblikovalsko razmišljanje	3	16 ped. ur
Čustvena inteligenca – diplomacija, empatija in pogajanje	4	6 ped. ur
Čustvena inteligenca – samorefleksija in samozavedanje v digitalnem svetu	4	6 ped. ur
Čustvena inteligenca – odgovorno odločanje	4	6 ped. ur
Kreativno razmišljanje	5	6 ped. ur
Agilne metode	4	6 ped. ur
Moderiranje in facilitiranje v digitalnem okolju	4	16 ped. ur
Učinkovito podajanje povratne informacije	4	6 ped. ur

Dejansko število izvedb posameznega usposabljanja je odvisno od potreb, zato je v specifikacijah opredeljeno predvideno število izvedb. Za dinamiko izvajanja posameznega usposabljanja se bosta sproti dogovarjali kontaktna oseba naročnika in izvajalec.

Kraj izvedbe usposabljanja

Izvajanje poteka na lokacijah v Ljubljani in drugih krajih v Sloveniji ali na daljavo (izbrani ponudnik izvede usposabljanje na daljavo iz svojih prostorov in s svojo tehnično opremo).

Predstavitev usposabljanja

Na zahtevo naročnika ponudnik, ki izpolnjuje vse zahtevane pogoje, pred podpisom pogodbe predstavnikom Upravne akademije zagotovi krajšo podrobnejšo predstavitev usposabljanja in učnih metod. V primeru zavrnitve predstavitve ponudba ponudnika ne bo upoštevana.

Pogodba

Izbrani ponudnik za usposabljanje mora podpisati pogodbo v roku 5 dni od prejema podpisane pogodbe s strani naročnika. **Veljavnost pogodbe je do porabe načrtovanih sredstev v višini 41.809,40 z DDV, oziroma ne dlje kot do 30. 6. 2026, oziroma do konca trajanja projekta.**