

# PRIROČNIK

## KOMPETENČNI MODEL ZA KOORDINATORJA SKUPNOSTNE MREŽE ZA INTEGRACIJO TEŽJE ZAPOSRLJIVIH

**Projekt COM-IN**

**Programi usposabljanja za svetovalce za izvajanje skupnostne integracije težje zaposljlivih oseb (COM-IN)**

**Program: Erasmus +**

**Številka projekta: 2021-1-SI01-KA2020-VET-000033194**

## Vsebina

UVOD .....	3
KOMPETENCE .....	8
1. Vodstvene kompetence.....	11
1.1. Sposobnost zaposlovanja in razvoj kadrov.....	11
1.2. Sposobnost pospeševanja in ustvarjanja pogojev za sodelovanje .....	12
1.3 Sposobnost navdihniti in oblikovati skupno vizijo.....	12
1.4. Sposobnost vodenja socialnih in operativnih zmogljivosti organizacije .....	13
1.5. Sposobnost opolnomočenja .....	13
1.6. Sposobnost ustvarjanja ter povezovanja mrež in njihovega vzdrževanja .....	14
1.7. Sposobnost prepoznavanja in reševanja izzivov na podlagi ustreznega projektnega vodenja.....	15
1.8. Komunikacijske in pogajalske spretnosti.....	16
1.9. Demokratični procesi in skupno upravljanje .....	18
1.10. Veščine finančnega in projektnega vodenja.....	18
2. Strokovne kompetence .....	20
2.1. Trg dela in okolje .....	20
2.2. Analiza potreb in poznavanje ponudbe storitev za iskalce zaposlitve, delodajalce, partnerje in zaposlene.....	21
2.3 Znanje o upravnih vprašanjih in predpisih .....	22
3. Mehke veščine in socialne kompetence.....	24
3.1. Predanost, zanesljivost, vztrajnost.....	24
3.2. Osebni razvoj / usmerjenost in prilagodljivost.....	25
3.3. Vključujoče in pristno upravljanje, vodenje tima, delegiranje .....	25
3.4. Sprejemanje in izvajanje odločitev .....	26
3.5. Samostojnost.....	27
3.6. Digitalne kompetence vodstvenih delavcev.....	27

# UVOD

## Opis projekta

Izhodišča projekta so ugotovitve, da koordinatorjem, ki delajo v zavodih za zaposlovanje, poklicnih in izobraževalnih organizacijah, nevladnih organizacijah, občinah in drugih organizacijah, ki se ukvarjajo z delovno in socialni integracijo težje zaposljivih, primanjkuje kompetenc. Projekt se osredotoča tudi na opredelitev kompetenc za koordinatorje skupnostne mreže, da bi lahko bolje podprli svetovalce pri socialni in poklicni integraciji težje zaposljivih oseb.

## Glavni cilji projekta

- Opolnomočiti svetovalce v zavodih za zaposlovanje, poklicnih in izobraževalnih organizacijah, nevladnih organizacijah in lokalnih skupnostih za boljšo uporabo metod in pristopov za delovno integracijo težje zaposljivih oseb.
- Spodbujati izmenjavo izkušenj in dobrih praks med svetovalci iz različnih organizacij na področju delovne in socialne integracije težje zaposljivih oseb.
- Opolnomočiti koordinatorja skupnostne mreže za usklajevanje dejavnosti v skupnosti – ukrepi za socialno in delovno integracijo težje zaposljivih oseb. Koordinator skupnostne mreže bo bolje usklajeval dejavnosti svetovalcev v procesu delovne integracije težje zaposljivih oseb v lokalni skupnosti.
- Izboljšati sodelovanje in mreženje med različnimi organizacijami v procesu vključevanja težje zaposljivih oseb.
- Pripraviti program za integracijo pripravljenih programov usposabljanja in metodologije v učni načrt organizacij poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter drugih organizacij, ki delujejo na področju delovne in socialne integracije težje zaposljivih oseb.
- Priprava metodologije za identifikacijo in certificiranje neformalno pridobljenega znanja za nov strokovni profil – »Svetovalac za težje zaposljive osebe« in »Koordinator skupnostne mreže za integracijo težje zaposljivih«.

## Dejavnosti

Partnerji projekta bodo pripravili:

- program usposabljanja za »svetovalca za težje zaposljive osebe«;
- program usposabljanja za »koordinatorja skupnostne mreže za integracijo težje zaposljivih« in
- razvili predlog programa certificiranja za »koordinatorja skupnostne mreže za integracijo težje zaposljivih«.

Seznam težje zaposljivih oseb temelji na ugotovitvah projektnih partnerjev v sodelovanju z udeleženci fokusnih skupin:

- mladi (zlasti) brez diplome ali z nizko izobrazbo, mladi, ki so bili neuspešni v šoli/so opustili šolanje, NEET (»Not in Employment, Education or Training« (niso zaposleni, se ne izobražujejo niti usposablajo)),
- starejši (50 let ali več),
- dolgotrajno brezposelni (brezposelni 12 mesecev in več),
- invalidi (gibalne in senzorične oviranosti, težave v duševnem zdravju, motnje v intelektualnem razvoju).

Poleg teh štirih glavnih kategorij so tudi druge osebe, ki so težje zaposljive zaradi ene ali več spodaj navedenih značilnosti\*:

- prebivalci podeželskih območij,
- iskalci zaposlitve, ki se soočajo s socialnimi in poklicnimi težavami in so deležni dodatne pomoči in podpore svetovalcev,
- osebe z dolgotrajno boleznijo,
- migranti, ki prvič pridejo v državo in so brez dokumentov,
- brezposelne osebe z bremenom oskrbe (samohranilke in samohranilci, ki živijo sami s svojimi otroki in nikoli niso delali ali nekaj časa niso delali),
- brezdomci,

- samozaposlene osebe z nizkimi dohodki (osebe, ki so ustanovile lastno podjetje in imajo zaradi gospodarskih težav težave pri iskanju nove zaposlitve ali ki nikoli niso imele nadrejenih itd.),
- prekarni delavci – t. i. »revni zaposleni«,
- osebe z različnimi odvisnostmi (kemične in ne kemične odvisnosti).

*\* Vse kategorije niso enako pomembne v vseh sodelujočih državah in regijah in so lahko tudi različno pomembne v različnih časovnih okvirih.*

### **Posebej za posamezne sodelujoče države:**

#### **Slovenija:**

- Romi – v nekaterih regijah v Sloveniji (vzhodni del),
- Prekarni delavci:
  - delavci s pogodbami o zaposlitvi za določen čas (vključno s pripravniki),
  - delavci, ki delajo prek agencij za začasno zaposlovanje (delo za določen čas),
  - delavci s pogodbami o zaposlitvi s krajšim delovnim časom,
  - študenti, ki opravljajo začasno ali občasno delo na podlagi napotitve pooblaščenice organizacije,
  - osebe, ki opravljajo delo na podlagi pogodbe civilnega prava (podjemna pogodba, avtorska pogodba),
  - samozaposleni, zlasti ekonomsko odvisni (tj. samozaposlena oseba, ki na podlagi pogodbe civilnega prava opravlja delo osebno, neodvisno in za plačilo za daljše obdobje v okoliščinah ekonomske odvisnosti, ne zaposluje delavcev in vsaj 80 % svojega dohodka prejema od istega naročnika) ali v primerih, ko obstajajo elementi delovnega razmerja.

**Francija:**

- osebe z visoko in zelo visoko izobrazbo in specializacijo,
- direktorji: nekdanji direktorji družb,
- odpuščeni iz ekonomskih razlogov,
- osebe s kazensko evidenco,
- vrhunski športniki, ki zaključujejo kariero,
- osebe, ki so več let delale v tujini in se morajo iz določenih razlogov vrniti v svojo državo,
- begunci (politični ali gospodarski prosilci za azil ali vojni prosilci za azil),
- vojaki, ki so zapustili vojsko: nekdanji vojaki, ki so zapustili institucijo, nekdanji ranjeni vojaki, nekdanje civilno osebje, ki išče zaposlitev, partnerji vojakov,
- osebe s francoskih čezmorskih ozemelj,
- osebe iz skupnosti LGBTQIA,
- osebe brez stalnega doma vključno s tistimi, ki bivajo pri tretji osebi,
- nevidne osebe: žrtve trgovine z ljudmi, razglašeni za mrtve,
- Romi/popotujoči,
- osebe, ki se jim izteče mandat izvoljenega uradnika ali sindikalista (ki se ne želijo vrniti na položaj, ki so ga opravljale pred mandatom),
- osebe, ki živijo v določenem mestnem območju ali soseski,
- Prekarni delavci:
  - delovna mesta za določen čas v industrijah ali poklicih, kjer je stopnja brezposelnosti visoka,
  - brez zavarovanja za primer brezposelnosti,
  - delo, ki je plačano premalo za življenje v sprejemljivih življenjskih pogojih,
  - delovna mesta z izrazitimi klavzulami glede geografske mobilnosti,
  - delovna mesta v podjetju v finančnih težavah v sektorju, ki je v postopku tehnoloških sprememb, za katera obstaja velika verjetnost, da bodo postala presežna »iz ekonomskih razlogov«,
  - država delavca ne more zaščititi pred nespoštovanjem njegove pogodbe o zaposlitvi ali neprijavljenim delom.

**Italija:**

- odpuščeni iz ekonomskih razlogov,
- begunci (politični ali gospodarski prosilci za azil ali vojni prosilci za azil),
- zaporniki in osebe z alternativnimi oblikami kazni,
- osebe, ki nosijo breme oskrbe oseb s težavami ali oseb, ki potrebujejo pomoč,
- Prekarni delavci:
  - sezonski delavci, ki delajo samo pozimi ali poleti, odvisno od kraja, kjer delajo, in ki v času, ko ne delajo, ciklično prejemajo nadomestila za brezposelnost in čakajo, da se začne nova sezona,
  - šolsko osebje (učitelji, upravni uslužbenci, tehnični asistenti itd.), ki še vedno nimajo sklenjenih pogodb za nedoločen čas in imajo sklenjene pogodbe za določen čas, ki lahko trajajo nekaj tednov, mesecev ali eno šolsko leto in se lahko razlikujejo iz leta v leto,
  - osebe, ki delajo v kulturi, na prireditvah ali v zabavni industriji,
  - druge osebe, ki jim kljub pripravljenosti ne uspe dobiti pogodbe za nedoločen čas in morajo pogosto menjati zaposlitev, v nekaterih primerih zaradi osebnih razmer, v drugih primerih zaradi posebnosti sektorja, v katerem delajo, ali zaradi drugih eksogenih dejavnikov, vključno s spremembami trga.
  - *v Italiji so za najem stanovanj ali finančna posojila potrebne pogodbe za nedoločen čas, zato se prekarni delavci spopadajo z vrsto težav, ki presegajo samo delovno mesto.*

## KOMPETENCE

Kompetenčni model, predstavljen v tem priročniku, so oblikovale tri države, ki sodelujejo v projektu (Slovenija, Italija in Francija), in je bil izveden v **dveh glavnih fazah**:

**V prvi fazi** so sodelujoče organizacije iz vsake partnerske države pridobile informacije o trenutnih kompetenčnih modelih (modeli, ki se uporabljajo v zavodih za zaposlovanje, nevladnih organizacijah ali v različnih študijah in gradivih) za koordinatorje, ki delajo na področju delovne integracije težje zaposljivih oseb. Tu je bila potrebna enotna analiza vseh kategorij (skupnih in posebnih), ki je bila vključena v ta priročnik.

Na podlagi tega je vsak partner pripravil kratko poročilo o ugotovitvah, nato pa je bil razvit skupni in splošni kompetenčni model.

Po pripravi tega modela so partnerji delali na organizaciji več participativnih raziskovalnih študij, da bi predstavili kompetenčni model in zbrali mnenja o ugotovljenih kompetencah oziroma dodali/izmenjevali/skupaj razmišljali o področjih, ki jih je treba izboljšati.

**V drugi glavni fazi** so bile izvedene štiri fokusne skupine (participativne raziskovalne študije): ena v Sloveniji, ena v Italiji in ena v Franciji. V okviru teh participativnih raziskovalnih študij so bile obravnavane številne teme: dodane kompetence, identificirane ključne kompetence in kompetence, ki bi jih bilo treba še naprej razvijati, ter opredeljeni izzivi.

Udeleženci so dobro sprejeli kompetenčni model, pripombe pa so bile pozitivne in so omogočile izboljšanje prvega osnutka kompetenčnega modela. Udeleženci so na splošno izkazali zanimanje za naš projekt/kompetenčni model. Predstavljeni so bili razvoj delavnic ter uporabljene metode in rezultati. Udeleženci participativnih raziskovalnih študij so prihajali iz zavodov za zaposlovanje, zaposlitvenih centrov, programov za podporo mladim, programov socialne integracije, univerz, zasebnih poklicnih izobraževalnih centrov, agencij za zaposlovanje itd.



Ob izvedenih štirih fokusnih skupinah smo organizirali še tri sestanke konzorcija (enega pred participativno raziskovalno študijo z namenom izpopolniti »grob« različico osnutka zaradi lčažje organizacije fokusnih skupin, enega po zaključku vseh poročil participativne raziskovalne študije in zadnjega za določanje končne različice), da bi vključili vse pripombe in pojasnila ter dokončali naš kompetenčni model, ki ga bodo nato lahko uporabljali vsi koordinatorji.

### **Kompetenčni model za Koordinatorja skupnostne mreže za integracijo težje zaposljivih**

Koordinator skupnostne mreže za integracijo težje zaposljivih ni generalni direktor organizacije ali svetovalec, temveč obstoječe vmesno vodstveno delovno mesto (npr. vodja področja, vodja lokalne pisarne ...) ali nov strokovnjak, zaposlen posebej v ta namen. Koordinira skupino svetovalcev, ki lahko prihajajo iz različnih organizacij, in ustvarja mreže članov, potrebne za izvajanje projektov ali drugih storitev, kar je v pomoč svetovalcem, da delajo po najboljših močeh in s tem lahko pomagajo težje zaposljivim osebam.

Koordinator je nekdo, ki ne dela neposredno s težje zaposljivimi osebami, temveč se ukvarja z mreženjem, tj. s svetovalci in s partnerji, ki neposredno pomagajo težje zaposljivim osebami. V ta namen mora imeti razvite posebne veščine in sposobnosti, povezane z usklajevanjem ekipe in ustvarjanjem mrež članov ter po možnosti s pisanjem projektov (s posebnim poudarkom na projektih, povezanih s težje zaposljivimi osebami) in vodenjem.

Kot je bilo že omenjeno, so kompetenčni model pripravili projektni partnerji iz treh sodelujočih držav, o njem pa so razpravljali in debatirali z različnimi deležniki. Kompetenčni model je razdeljen v tri kategorije glede na dejavnosti, povezane z naslednjimi področji:

#### **Vodstvene kompetence**

- Sposobnost zaposlovanja in razvijanja kompetenc
- Sposobnost pospeševanja in ustvarjanja pogojev za sodelovanje
- Sposobnost navduševanja nad skupno vizijo in njenim oblikovanjem
- Sposobnost vodenja socialnih in operativnih zmogljivosti organizacije

- Sposobnost opolnomočenja
- Sposobnost ustvarjanja in sklepanja mrež članov ter njihovega vzdrževanja s sodelovanjem
- Sposobnost prepoznavanja in reševanja izzivov na podlagi ustreznega projektnega vodenja
- Komunikacijske in pogajalske spretnosti
- Demokratični procesi in skupno upravljanje
- Veščine finančnega in projektnega vodenja

### **Strokovne kompetence**

- Trg dela in okolje
- Analiza potreb in poznavanje ponudbe storitev za iskalce zaposlitve, delodajalce, partnerje in zaposlene
- Poznavanje zakonodaje in predpisov

### **Mehke veščine in socialne kompetence**

- Pripadnost, zanesljivost, vztrajnost
- Osebni razvoj/usmerjenost in prožnost
- Sodelovalno in pristno vodenje, vodenje skupine, vključujoče vodenje, delegiranje
- Sprejemanje odločitev in odločanje
- Samostojnost
- Digitalne kompetence za vodje

# 1. Vodstvene kompetence

## 1.1. Sposobnost zaposlovanja in razvoj kadrov

### 1.1.1. Sposobnost zaposlovanja najprimernejšega osebja za doseganje ciljev tima

- Prepoznavanje pogojev za zasedbo vsakega prostega delovnega mesta v organizaciji in njihova opredelitev v sodelovanju s kadrovske službo s ciljem oblikovanja najprimernejšega tima.
- Poznavanje osnovnih metod zaposlovanja (npr. možnost psihološkega testiranja, izpostavljanje kandidatov resničnim življenjskim situacijam itd.) za neposredno zaposlovanje ali podajanje ustreznih napotkov kadrovske službi.
- Poznavanje razlik med javnimi in zasebnimi organizacijami, saj imajo slednje manj birokratskih zahtev in meril, zaradi česar lažje izbirajo kandidate na podlagi svojih sposobnosti. V javnih organizacijah pa so kriterij bolj togi.

### 1.1.2. Sposobnost delovanja za strokovni razvoj članov tima

- Proaktivno spodbujanje razvoja njihovih kompetenc in spretnosti.
- Prepoznavanje potreb za razvoj kompetenc tima z objektivnim osredotočanjem na dosežke.
- Spodbujanje razvoja kompetenc z:
  - omogočanjem učenja v delovnem okolju
  - ustvarjanjem pogojev za izmenjavo znanja, mrež članov in izkušenj
  - vzpostavljanjem konstruktivnih povratnih informacij
  - načrtovanjem posebnega in prilagojenega usposabljanja
- Sposobnost ceniti dela tima, spodbujanje tima, opravljanje letnih razgovorov z uporabo čustvene inteligence (spraševanje, kako stvari potekajo in oživitev delovnega mesta).
- Sposobnost usposabljanja novo zaposlenih oseb za opravljanje določenega dela, kar je pomembno zlasti v primerih, ko izobrazba novo zaposlenih oseb odstopa od dela in nalog,

ki jih bodo opravljali, in je za njihovo uspešnost potrebnega več usposabljanja (npr. v primeru socialnega delavca, ki po osnovni izobrazbi ni socialni delavec).

- Sposobnost upoštevanja želja in mehkih veščin timov na nekaterih področjih (npr. dejavnostih izven delovnega okolja).
- Sposobnost podpiranja razvoja kompetenc tima na način, da je prilagojen potrebam določenih ciljnih skupin (če gre za osebo v hišnem priporu, dolgotrajno brezposelno osebo ali priseljenca, potrebe zagotovo ne bodo enake); koordinator skupnostne mreže mora poznati različne skupine, s katerimi delajo njegovi svetovalci; poznati mora njihovo delovno okolje in težave, s katerimi se lahko srečujejo.

## **1.2. Sposobnost pospeševanja in ustvarjanja pogojev za sodelovanje**

### ***1.2.1. Sposobnost spodbujanja timskega dela, uporabe različnih virov in storitev ter notranjih in zunanjih sinergij***

- Sposobnost zagotoviti, da sodelavce pri projektu ali aktivnosti, ki jo je potrebno izvesti, vodi skupni cilj.
- Sposobnost spodbujanja medsebojnega spoznavanja članov tima in pozitivnega delovnega okolja.
- Sposobnost predvidevanja izidov sestankov kot rezultat skupnega delovanja vseh vključenih izvajalcev in strokovnjakov.
- Sposobnost razvijanja in krepitev novih sinergij v svojem timu in z drugimi timi. Sposobnost organiziranja rednih srečanj znotraj mreže.
- Sposobnost ustvarjanja varnega prostora tako za težje zaposljive osebe kot za svetovalce.

## **1.3 Sposobnost navdihniti in oblikovati skupno vizijo**

### ***1.3.1. Sposobnost deljenja strategije z notranjimi in zunanjimi deležniki ter ustvarjanja pogojev za motivacijo tima z oblikovanjem skupne vizije in ustvarjanjem kolektivne dinamike***

- Aktiviranje tima za razumevanje in prilagajanje strateških usmeritev organizacije.

- Zagotavljanje, da vsak član tima razume strateške usmeritve.
- Ustvarjanje kolektivne dinamike za oblikovanje skupne vizije v organizaciji in za oblikovanje aktivnosti, ki jih je treba izvesti.
- Vzdrževanje strateške, dolgoročne in globalne vizije vseh aktivnosti.
- Sposobnost deljenja ustreznih informacij in strateških ciljev s timom.

## **1.4. Sposobnost vodenja socialnih in operativnih zmogljivosti organizacije**

### ***1.4.1. Sposobnost vodenja tima in članov mreže z iskanjem najboljših sinergij med operativno in družbeno uspešnostjo, z namenom doseganja splošne uspešnosti***

- Soustvarjanje vključujočega sistema vodenja za spremljanje rezultatov in po potrebi spreminjanje prakse.
- Vzpostavljanje dialoga v timu o rezultatih, tako da vsak član tima ovrednoti svojih aktivnosti na splošno uspešnost.
- Organiziranje, upravljanje in optimiziranje človeških, materialnih in finančnih virov v timu, da bi zagotovili kakovostno ponudbo storitev in dosegli rezultate, o katerih se povečuje ozaveščenost.

## **1.5. Sposobnost opolnomočenja**

### ***1.5.1 Sposobnost ustvarjanja pogojev za sprejemanje odločitev, ki so čim bližje ukrepom***

- Opredelitev in s člani tima delitev okvirja delovanja glede ukrepov, ki jih je treba izvesti.
- Spodbujanje samostojnosti članov mreže in tima, da bodo lahko sprejemali odločitve, ki ustrezajo njihovi stopnji odgovornosti, in se odločali o področju ukrepanja.
- Omogočiti in podpirati prave korake za poskus povečanja sodelovanja in inovativnosti.
- Zagotavljanje podpore, podajanje konstruktivnih povratnih informacij in olajšanje delovanja lastnega tima.

- Ceniti uspeh ter prepoznati delo in prispevek vsakega posameznika, hkrati pa si prizadevati za ohranitev kakovosti življenja na delovnem mestu.
- Sposobnost podajanja pravih povratnih informacij in pozitivnih spodbudnih komentarjev.

## **1.6. Sposobnost ustvarjanja ter povezovanja mrež in njihovega vzdrževanja**

### ***1.6.1. Sposobnost ustvarjanja trdne mreže in njenega upravljanja skupaj z multidisciplinarnim timom:***

- Sposobnost povezovanja različnih in primernih deležnikov ter organiziranja okroglih miz na podlagi njihovih posebnih strokovnih znanj in interesov.
- Sposobnost ohranjanja sodelovanja z vsemi deležniki ves čas in na vseh ravneh ter ohranjanja zanimanja za ustvarjanje in upravljanje mreže.

### ***1.6.2. Sposobnost vzpostavljanja trdnih odnosov:***

- Sposobnost vzpostavljanja, razvoja in vzdrževanja odnosov: sodelovanje s člani tima in/ali različnimi akterji na področju vključevanja in zaposlovanja skozi razvijanje ukrepov in oblikovanje rešitev za doseg skupnega cilja.
- Sposobnost poznavanja partnerjev in spoznavanja novih partnerjev in omogočanja rednih srečanj konzorcija. Partnerstva je treba uporabiti za podporo posebnih ciljnih skupin, saj imajo strokovno znanje in izkušnje, ki jih koordinator morda nima.
- Sposobnost učenja iz izkušenj drugih območij, tudi (zlasti) evropskih, z izmenjavo ustreznih informacij.
- Sposobnost organiziranja rednih poročanj in spodbujanja povratnih informacij ter neformalnih razprav/delitve informacij med partnerji, z namenom pridobivanja informacij, izmenjave zamisli, razvoja, medsebojnega spodbujanja in opogumljanja, izmenjave različnih praks in vzajemnega učenja.
- Sposobnost povezovanja vedenj in dejanj.
- Sposobnost ustvarjanja pozitivnega vzdušja in sprejemanja nalog kot izzivov.

- Sposobnost nudenja pomoči sodelavcem in partnerjem pri zagotavljanju in izmenjavi ustreznih informacij.
- Sposobnost vzdrževanja pozitivnih in konstruktivnih odnosov z različnimi sogovorniki ter ohranjanja visoke ravni zadovoljstva z zagotavljanjem storitev/projektov, prilagojenih potrebam in pričakovanjem.
- Sposobnost pokrivanja različnih področij/storitev vključevanja ob upoštevanju specifik, ki prinašajo največ učinka.

#### ***1.6.3. Sposobnost ohranjanja mreže in ravni njihove vključenosti z diplomacijo in pogajaji:***

- Sposobnost ohranjanja nujne ravni diplomacije in pogajalskih spretnosti za vzdrževanje trdne mreže in mirno reševanje morebitnih konfliktov, ki lahko nastanejo pri obravnavi občutljivih tem in zadev.

## **1.7. Sposobnost prepoznavanja in reševanja izzivov na podlagi ustreznega projektnega vodenja**

### ***1.7.1. Sposobnost prepoznavanja in obvladovanja izzivov ter načrtovanja učinkovitih projektov:***

- Sposobnost poznavanja in izvajanja tehnik analize problemov ter uporabe različnih vidikov in pristopov za prepoznavanje priložnosti.
- Sposobnost iskanja in zagotavljanja najustreznejših rešitev pri izvajanju storitev.
- Sposobnost predlaganja in načrtovanja projektov, ki obravnavajo posebna kritična vprašanja v zvezi s težje zaposljivimi osebami.
- Sposobnost vodenja in reševanja različnih situacij – vprašanj, izzivov, problemov –, ki zadevajo težje zaposljive osebe, in sicer na podlagi posebnih projektov (financiranih in ne financiranih).
- Sposobnost vodenja zgoraj navedenih projektov ter upravljanja mreže javnih in zasebnih partnerjev, ki prispevajo k njihovemu uspehu.

- Sposobnost upoštevanja odločitev/idej/nalog sogovornika, da bi oblikovali skupno rešitev.
- Sposobnost predvidevanja sprememb na trgu dela (kjer je to mogoče) in načrtovanja učinkovitih projektov.
- Sposobnost predvidevanja, opredeljevanja/prepoznavanja virov težav ter njihovih morebitnih negativnih posledic . Sposobnost samo analitične držē.

### ***1.7.2. Sposobnost razmišljanja zunaj okvirjev: uporaba različnih rešitev za odpravljanje ovir in reševanje kritičnih vprašanj:***

- Sposobnost odpravljanja ovir z različnimi in domiselnimi rešitvami v obliki predlogov alternativ tistemu, kar v določenem trenutku in na določenem ozemlju ni mogoče storiti/delati: cilj je prepričati ustrezne deležnike in doseči pomembne uspehe pri vključevanju težje zaposljivih oseb.

### ***1.7.3. Sposobnost pogajanja in posredovanja v sporih, ki se lahko pojavljajo v timu in s partnerji:***

- Sposobnost pogajanj in obvladovanja konfliktov z nenasilno komunikacijo, ko pride do konfliktov med člani tima ali zunaj organizacije ter s partnerji in drugimi deležniki.
- Sposobnost mediacije, da ljudje resnično začutijo, kakšne so potrebe druge strani.
- Sposobnost opolnomočenja sodelavcev/članov tima, da slišijo različne poglede na probleme in njihovo motiviranje za iskanje plodnejših rešitev.

## **1.8. Komunikacijske in pogajalske spretnosti**

### ***1.8.1. Sposobnost prilagajanja komunikacije različnim sogovornikom:***

- Poznavanje in uporaba komunikacijskih, jezikovnih in relacijskih tehnik mediacije z vsemi deležniki in na vseh različnih ravneh.
- Sposobnost prevajanja tistega, kar naj bi se sporočalo med sogovorniki (posredovanje stališč obeh strani).



- Sposobnost ohranjanja uravnoveženega in nevtralnega stališča pri posredovanju med deležniki, da se dosežejo zastavljeni cilji.
- Sposobnost učinkovitega komuniciranja in ustrezne predstavitve informacij javnim organom in zasebnim organizacijam, zasebnim podjetjem in partnerjem, posameznikom in posebnim skupinam deležnikov.

#### ***1.8.2. Sposobnost uporabe komunikacijskih in pogajalskih veščin:***

- Sposobnost uporabe komunikacijskih veščin (spodbujanje aktivnega pristopa k novim dejavnostim in ukrepom, izražanje zaupanja in upanja v dosego ciljev, poznavanje načel »demokratskega dialoga« itd.).
- Sposobnost uporabe pogajalskih veščin (verbalna in neverbalna komunikacija, aktivno poslušanje, čustvena inteligenca, potrpežljivost, prepričevanje, načrtovanje, prilagodljivost, ustvarjanje vrednosti, reševanje težav ...), kar omogoča analizirati kontekstualne elemente in se spoprijeti s stresnimi/konfliktnimi situacijami ob tem pa ohraniti samokontrolo ter po potrebi aktivirati notranje ali zunanje vire in deležnike.
- Sposobnost strukturiranja in povezovanja komunikatorjev ter posredovanja ali izmenjave informacij na ciljno usmerjen način, z namenom posredovanja jasnega in jedrnatega sporočila.
- Sposobnost, da se prilagaja pisno in ustno komuniciranje sogovornikom, da se sporočila posredujejo z uporabo ustreznega kanala, na katerem koli specifičnem nivoju, ob upoštevanju konteksta.

#### ***1.8.3. Sposobnost vključevanja nenasilne komunikacije za menedžerje***

#### ***1.8.4 Sposobnost podpornega in motivacijskega komuniciranja z lastnim timom svetovalcev***

#### ***1.8.5. Sposobnost javnega nastopanja in komuniciranja z mediji***

## **1.9. Demokratični procesi in skupno upravljanje**

### ***1.9.1. Poznavanje temeljev demokratičnih procesov in skupnega upravljanja za učinkovito uporabo v lokalnih mrežah:***

- Sposobnost in znanje za izvrševanje demokratičnih procesov za skupno upravljanje mrež, ki jih sestavljajo ustrezne javne in zasebne organizacije.
- Sposobnost vključevanja ustreznih deležnikov v specifične participativne procese, da bi lahko pripravili ukrepe in sčasoma celo politike za podporo socialnemu in delovnemu vključevanju težje zaposljivih oseb.

### ***1.9.2. Upravljanje raznolikosti:***

- Sposobnost sprejemanja in spoštovanja razlik: odprtost za raznolikost in ozaveščanje vseh deležnikov.
- Poznavanje različnih kulturnih/socialnih ozadij različnih skupin težje zaposljivih oseb, saj je le na tak način mogoče učinkovito svetovati svetovalcem o tem, kako pristopiti k posameznikom iz teh skupin in jim s tem pomagati pri uspešnejšem vključevanju na trg dela.
- Sposobnost obvladovanja in obravnavanja stališč, stereotipov in diskriminacije na najprimernejši način.

## **1.10. Veščine finančnega in projektnega vodenja**

### ***1.10.1 Poznavanje veščin finančnega in projektnega vodenja:***

- Poznavanje finančnih okvirov.
- Sposobnost upravljanja s človeškimi viri v skladu s finančnimi viri.
- Sposobnost upravljanja in pridobivanja vseh vrst virov (človeških in materialnih), kadar je to potrebno.

- Poznavanje splošnih faz razvoja in upravljanja projektov (sposobnost prijav na razpise, tako v smislu iskanja virov, potrebnih za financiranje projektov, kot tudi razumevanja tehničnega jezika razpisa, programov in njihovih regulatornih referenc itd.).

## 2. Strokovne kompetence

### 2.1. Trg dela in okolje

#### ***2.1.1. Sposobnost poznavanja razmer na (lokalnem) trgu dela in glavnih deležnikov v (lokalnem) okolju:***

- Sposobnost prepoznavanja posameznih deležnikov, ki sodelujejo na lokalnem trgu dela (javne ali zasebne organizacije, delodajalci iz vseh sektorjev dejavnosti, lokalne skupnosti, združenja, nevladne organizacije, agencije itd.) in vzpostavljanja dialoga za doseganje zaposlitvenih ciljev za težje zaposljive osebe.
- Sposobnost vzpostavljanja povezav s podjetji in ustanovami glede delovnega okolja z zagotavljanjem informacij o trgu dela in možnostjo vključevanja težje zaposljivih oseb.
- Sposobnost iskanja priložnosti za izvedbo srečanj s koordinatorji drugih storitev.

#### ***2.1.2. Sposobnost uporabe znanja in virov iz okolja za prispevanje k skupnim ukrepom na področju zaposlovanja:***

- Sposobnost svetovanja deležnikom v lokalnem okolju (javna ali zasebna organizacija, delodajalci iz vseh sektorjev dejavnosti, lokalne skupnosti itd.) v zvezi z zaposlovanjem, kompetencami, rekrutiranjem in uporabo znanja o lokalnem okolju ali določenem področju.
- Sposobnost prispevanja k skupni uspešnosti s sodelovanjem pri analizi potreb in virov ter spremljanjem razmer na lokalnem trgu dela.

#### ***2.1.3. Znanje spodbujanja (promoviranja) prilagojenih storitev in zagotavljanje koristnih informacij za izboljšanje trajnosti zaposlitev, zaposljivosti in posredovanju zaposlitve:***

- Poznavanje možnosti in priložnosti v lokalnem okolju (vključno z razpoložljivimi storitvami, ki jih ponujajo organizacije, v katerih delajo svetovalci in partnerji), da bi jih uporabili glede na potrebe sogovornika: programi, projekti, organizacije, institucije, pogoji na trgu dela itd.

- Sposobnost proaktivnega delovanja.
- Znanje in sposobnosti izkoriščanja obstoječih priložnosti in njihovo ustrezno umeščanje v kontekst, da se s tem odgovori na potrebe ciljne skupine in upravičencev ter da se te priložnosti predlaga drugim javnim in zasebnim deležnikom.

## **2.2. Analiza potreb in poznavanje ponudbe storitev za iskalce zaposlitve, delodajalce, partnerje in zaposlene**

### ***2.2.1. Znanja in izkušnje za analiziranje potreb iskalcev zaposlitve / delodajalcev / partnerjev / zaposlenih:***

- Sposobnost zbiranja, analiziranja, razumevanja potreb in pričakovanj iskalcev zaposlitve/strank/partnerjev/sodelavcev z upoštevanjem njihovih specifičnih razmer, da se pripravi prilagojene in personalizirane predloge.
- Podpora, svetovanje in spremljanje: pomoč vsem sogovornikom pri pristopu soustvarjanja, da opredelijo svoje prednostne naloge in pripravijo rešitve, prilagojene zahtevam in potrebam.
- Sposobnost tesnega sodelovanja z vodstvenimi delavci podjetij, da bi:
  - zagotovili boljšo podporo osebam, ki niso več zaposlene, vendar so bile že vključene v podjetje;
  - pa tudi, da bi lahko ponudili prosta delovna mesta težje zaposljivim osebam.

### ***2.2.2.: Poznavanje in spodbujanje (promoviranje) različnih storitev za težje zaposljive osebe, delodajalce in partnerje:***

- Poznavanje ponudbe storitev za delodajalce: postopek zaposlovanja, ukrepi in pomoč podjetjem, njihove značilnosti/potrebe/težave in zmožnost ponujanja rešitev, prilagojenih namenu preoblikovanja.
- Poznavanje ponudbe storitev za težje zaposljive osebe: načini podpore, ukrepi in pomoč, njihove značilnosti in potrebe, njihove težave in zmožnost ponuditi rešitve, prilagojenih namenu preoblikovanja.

- Sposobnost razvijanja prilagojenih programov za delodajalce v sodelovanju z izobraževalnim sistemom (univerze, šole, ponudniki poklicnega in strokovnega izobraževanja - VET itd.)
- Sposobnost vzpostavljanja in spodbujanja (promoviranja) zunanjih odnosov in ponudbe partnerskih storitev (različni lokalni akterji, izbrani uradniki, osebnosti, podjetja in vplivneži iz gospodarskega sveta), ki posredujejo naprej idejo o složnosti in enotnosti.
- Sposobnost spodbujanja (promoviranja) in podpiranja ukrepov, ki zmanjšujejo vrzeli v znanju in veščinah, da bi omogočili zaposlovanje in trajnostno vključevanje v zaposlovanje: posebno usposabljanje in ukrepi za opolnomočenje zaposlenih, analiza/ocena kompetenc, potrebnih za ciljno delovno mesto.
- Sposobnost iskanja ponudbe storitev in usmerjanja svetovalcev k informacijam, ki omogočajo poznavanje in razumevanje ponudbe storitev ter spodbujanje (promoviranje) pri drugih svetovalcih (aktivno spremljanje razvoja).

## **2.3 Znanje o upravnih vprašanjih in predpisih**

### ***2.3.1. Znanje, kje/kako najti informacije o ustrezni zakonodaji:***

- Zavedanje omejitev ali prepovedi, ki izhajajo iz zakonodaje, realna predstava o tem, kaj je mogoče vpeljati v prakso in o postopku, kako to doseči.
- Sposobnost branja in razlaganja zakonodaje/pravnih predpisov.

### ***2.3.2. Uporaba zakonskih in regulativnih smernic:***

- Sposobnost zbiranja, uporabe in razumevanja informacij, sinteze in učenja iz njih, da lahko delujemo/ukrepamo.
- Sposobnost uporabe lastnega znanja v zvezi s pravnimi podlagami svojega področja delovanja (oblikovanje programov, ukrepi, postopki, projekti, sredstva, financiranje) za izvajanje in zagotavljanje storitev, povezanih z dejavnostjo, ne da bi se ustvarjale ovire za sodelovanje.

### ***2.3.3. Uporaba znanja o organizaciji in notranjih procesih:***

- Poznavanje notranjih značilnosti podjetja, njegove organiziranosti, storitev in notranjih procesov na področju izvajanja dejavnosti v skladu s strategijo podjetja.

### ***2.3.4. Izvajanje informativnega in prospektivnega proučevanja:***

- Sposobnost iskanja, spremljanja, selekcije in uporabe informacij z uporabo različnih virov, da bi spoznali, kako se področje razvija, obogatili znanje, predvideli dogodke ter prilagodili metode in postopke.
- Sposobnost spodbujanja (promoviranja) organizacije dogodkov za širjenje informacij.

## 3. Mehke veščine in socialne kompetence

### 3.1. Predanost, zanesljivost, vztrajnost

#### 3.1.1. Sposobnost spoštljivega poslušanja in delovanja na vseh ravneh:

- Sposobnost skrbnega in aktivnega osredotočanja na sogovornika in njegove predloge, da bi mu omogočili svobodno in samozavestno izražanje ter izboljšali kakovost izmenjave informacij.
- Sposobnost spodbujanja sogovornika, da svobodno in samozavestno izrazi svoje misli, kar pripomore k izboljšanju kakovosti izmenjav ter s tem k pridobivanju najboljših zamisli in večji vključenosti.
- Sposobnost povezovanja z aktivnim poslušanjem, empatijo in potrpežljivostjo (kot tudi dobro mero diplomacije).

#### 3.1.2. Znanje, kako uporabljati vire in sredstva na etičen način:

- Sposobnost spoštovanja in uporabe etičnih načel, ki jih je treba vnaprej sporočiti vsem sodelavcem, racionalna uporaba vseh virov in sredstev, dosledno spoštovanje dogovorov, pravil in rokov ter varovanje poslovnih in osebnih podatkov.
- Sposobnost dajanja in spodbujanja zaupanja vseh zadevnih deležnikov v politiko trga dela in v njeno vlogo za težje zaposljive osebe.
- Sposobnost ustvarjanja pogojev, v katerih deležniki zaupajo dejavnosti mreženja in vključevanja ranljivejših oseb.
- Sposobnost poznavanja, razumevanja, spoštovanja in sprejemanja raznolikosti znotraj lastnega tima in zunaj njega.
- Znanje, kako upoštevati skupne interese, upoštevati mnenja drugih, iskati in sprejemati kompromise.



- Sposobnost spodbujanja aktivnega državljanstva: veščine in znanja o spoštovanju vseh državljanov, javnih institucij ter zakonov in pravil družbe, vzajemno in strpno sprejemanje posameznikov, zavedanje o vseh dolžnostih do družbe ter odprtost uma.

## **3.2. Osebni razvoj / usmerjenost in prilagodljivost**

### **3.2.1. Sposobnost lastnega osebnega razvoja:**

- Sposobnost za učenje in razvoj kompetenc, ki so potrebne z vidika stalnega osebnega/strokovnega izboljševanja (na področju težje zaposljivih oseb, povezovanja v mreže in skupnega upravljanja).
- Znanje razvijanja ustvarjalnosti in samoiniciativnosti, nenehnega (samo)izboljšanja in uporabe novih znanj.
- Sposobnost analiziranja lastnega načina delovanja z namenom njegove prilagoditve: postavljanje vprašanj tako, da se naredi korak nazaj glede načina delovanja in razumne uporabe veščin/sredstev ter posledično prilagajanje načina delovanja (poznavanje lastnih veščin ter motivacijskih vzvodov in načinov njihovega izražanja navzven; prepoznavanje lastnih prednosti in omejitev ter možnosti napredka; sprejemanje lastnih čustev za ustrezno delovanje navzven in postavljanje izzivov samemu sebi glede prilagajanja novim situacijam).
- Sposobnost prepoznavanja, kdaj je potrebna pomoč, bodisi sodelavcev, osebja ali svojih nadrejenih.
- Sposobnost obvladovanja lastnih čustev.

## **3.3. Vključujoče in pristno upravljanje, vodenje tima, delegiranje**

### **3.3.1. Sposobnost ustvarjanja pravega okolja za izražanje idej:**

- Sposobnost spodbujanja in oblikovanja ustvarjalnega okolja za nove ideje znotraj lastnega tima, z namenom načrtovanja projektov zaposljivosti za težje zaposljive osebe.
- Sposobnost vključevanja sodelavcev v proces odločanja.

- Sposobnost spodbujanja proaktivnega in pozitivnega vedenja na delovnem mestu ter kulturo odprtega dialoga.
- Sposobnost opredelitve delovnih ciljev, nalog in obsega prispevkov sodelavcev ter skrbno komuniciranje vseh pričakovanj, da se jih jasno razume. To je ključnega pomena, ko imamo v mislih natančen rezultat ali metodologijo.

### **3.4. Sprejemanje in izvajanje odločitev**

#### ***3.4.1. Sposobnost sprejemanja in izvajanja preišljenih strateških odločitev:***

- **Strateške odločitve:** sposobnost upoštevanja številnih dejavnikov, saj ti lahko nepovratno vplivajo na organizacijo, zato mora biti koordinator skupnostne mreže pri sprejemanju strateških odločitev zelo previden.
- **Taktične odločitve:** te odločitve imajo srednjeročni vpliv na trenutno stanje. To so odločitve, ki jih običajno sprejemajo vodje in, ki nakazujejo splošno usmeritev, ki ji je treba slediti.
- **Operativne odločitve:** sposobnost organiziranja procesa dela. Ko je organizacija bolje organizirana, je njihov vpliv manjši.
- **Izrazita sposobnost izvajanja ukrepov za doseganje ciljev, in sicer s predvidevanjem in obravnavanjem vseh situacij, ki se pojavijo na poti do pričakovanih rezultatov.**
- **Sposobnost predvidevanja in prepoznavanja omejitev/priložnosti pri usmerjanju lastnega delovanja k uspešnosti.**
- **Uporaba sposobnosti empatije za doseganje ciljev in delitev tega z drugimi.**
- **Upravljanje časa in organizacija dela skladno s prednostnimi nalogami, tako da se jasno razlikuje med pomembnimi in nujnimi opravili.**
- **Sposobnost prilagajanja v nujnih primerih in ob nepredvidenih dogodkih.**
- **Sprejemanje odločitev, ki prispevajo k doseganju ciljev, tudi v negotovih razmerah ali težkih okoliščinah.**
- **Optimiziranje in zagotavljanje učinkovitosti sredstev, potrebnih za doseganje pričakovanih rezultatov.**

- Predlaganje inovativnih rešitev za doseganje zastavljenih ciljev.
- Vključevanje lastnih dejanj v skupne izzive za nenehno izboljševanje.
- Na podlagi izmerjenih učinkov izvesti aktivnosti, da se zagotovi ustrezno rešitev v dani situaciji.
- Dati na voljo na voljo lastne kompetence, s posebnim poudarkom na lastnih izkušnjah, praksah in dejavnostih.
- Sposobnost pojasnjevanja lastnih odločitev glede na sprejete zaveze ter sprejemanje odločitev z ocenjevanjem povezanih tveganj, pametnim izkoriščanjem danih priložnosti, prepoznavanjem in izvajanjem načinov izboljšanja učinkovitosti, prevzemanjem odgovornosti za lastne odločitve in s sposobnostjo utemeljitve lastnih odločitev.

### **3.5. Samostojnost**

#### ***3.5.1. Razvijanje določene osebne samostojnosti tako pri sprejemanju kot izvajanju odločitev:***

- Sposobnost samostojnega sprejemanja in izvajanja odločitev za doseg določenih ciljev in pripravo ustreznih predlogov za naslednjo raven odločevalcev.

### **3.6. Digitalne kompetence vodstvenih delavcev**

#### ***3.6.1. Zavedanje o vplivu digitalne tehnologije na delovne metode:***

- Poznavanje okolja in digitalnih izzivov ter glavnih načinov uporabe digitalnih orodij, ki jih je mogoče uporabiti za povečanje učinkovitosti, kakovosti in količine storitev.
- Uporaba notranjih sodelovalnih orodij za izmenjavo in souporabo informacij, najboljših praks ali povratnih informacij.
- Sposobnost udeležbe v projektih na sodelovalni način, uporaba spletnih orodij, ki omogočajo več-funkcionalnost, vključevanje v digitalne skupnosti ter razumevanje njihove uporabe.
- Sposobnost spodbujanja spletne skupnosti, če je to potrebno.

- Sposobnost upravljanja novih spletnih platform, z namenom zaznavanja poklicnih potreb, ki se ne pojavijo pri drugih raziskavah.
- Usposobljenost ustvarjanja podlage za računalniško omrežje in ugotavljanje najučinkovitejših podatkovnih zbirk za povezovanje.



## Partnerstvo

V projektu sodeluje 9 partnerjev iz treh držav:

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici (SLO) (vodilni partner),

Ustanova Fundacija BiT Planota so.p. (SLO),

ŠENTPRIMA - Zavod za rehabilitacijo in izobraževanje (SLO),

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (SLO),

Istituto regionale per l'educazione e gli studi cooperative IRECOOP Veneto (I),

Veneto Lavoro (I),

SOFORM SCARL (I),

France Travail Auvergne-Rhone-Alpes (F),

Association EDIAS (F).

V projektu sodeluje tudi pridruženi partner:

EUROPEAN NETWORK OF SOCIAL INTEGRATION ENTERPRISES – ENSIE (B) - ENSIE (B)

## Programi usposabljanja za svetovalce za izvajanje skupnostne integracije težje zaposljivih oseb (COM-IN)

**Program:** Erasmus +

**Številka projekta:** 2021-1-SI01-KA2020-VET-000033194

