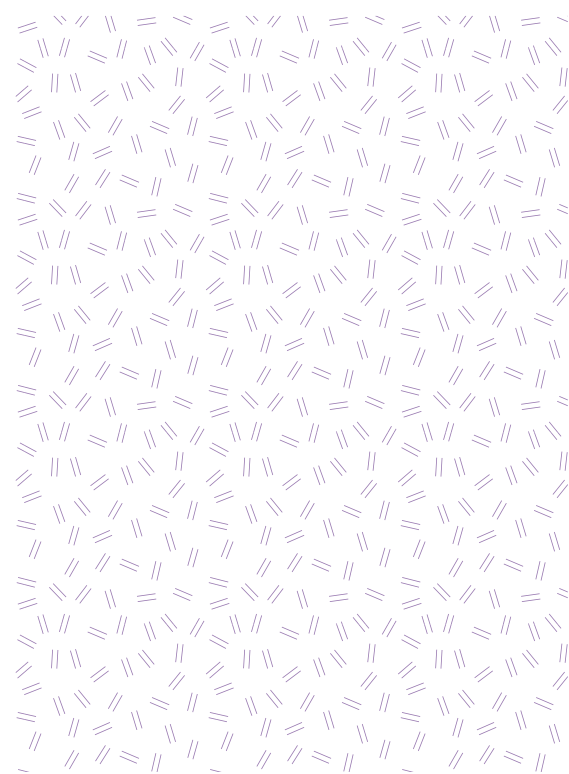


Do hledáčku státních institucí se v rozvoji zaměstnanců stále více dostávají manažerské dovednosti potřebné pro řízení a vedení lidí. Startují tak zajímavé projekty, které by mohly přispět ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu řízení státních organizací. Finance na tyto rozvojové programy jsou čerpány z evropských strukturálních fondů.

Státní správa cílí na manažerské dovednosti



Příkladem takových projektů je projekt, který běží od loňského října na Probační a mediační službě České republiky, a projekt, který letos zahájili na Českém telekomunikačním úřadu. Projekt s názvem „Posílení vedení a řízení Probační a mediační služby“ potrvá rok a má dva hlavní cíle. „Bude navržen a zaveden nový efektivní systém vedení a řízení, který bude zakotven v interní směrnici a propojen s věcnými agendami organizace. Druhým cílem je doplnění chybějících znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců v oblasti řídicích dovedností a absolvování koučinku,“ upřesňuje dva hlavní cíle projektu Jitka Čádová, ředitelka Probační a mediační služby ČR (PMS). Rozpočet projektu je ve výši 7,5 mil. Kč. Je financován z 85 % Evropským sociálním fondem a z 15 % státním rozpočtem. Vzdělávací a poradenská společnost M. C. Triton, která projekt realizuje, vzešla z výběrového řízení na dodavatele nového systému vedení a řízení a vzdělávacích aktivit.

ŠÉFOVÉ CHTĚJÍ MANAŽERSKY RŮST

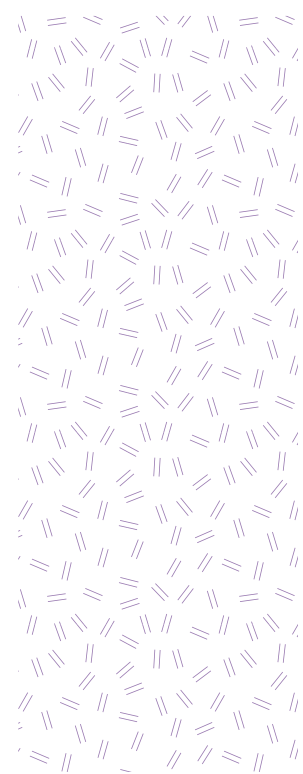
„V Probační a mediační službě chápeme jako pojem manažer vedoucí středisek, vedoucí oddělení v rámci ředitelství a regionální vedoucí. Manažer by měl být komunikativní, měl by se umět rozhodovat, stanovovat cíle a priority, zvládat time management, dobře si zorganizovat práci a odborně vést svou agendu. V rámci svého regionu je nositelem vizí PMS a garantem prestiže této instituce. Na těchto potřebách je projekt postaven,“ říká Jitka Čádová. Probační a mediační služba vznikla v roce 2001 a stává se důležitou součástí justice. Minulých patnáct let rychle, někdy až překotně rostla a v současné době potřebuje změnit způsob řízení, nastavit nová a modernější pravidla organizace a řízení celé instituce. A zároveň s tím potřebuje, aby si její manažeri osvojili dovednosti v řízení lidí. „Projekt vznikl z naší iniciativy, doslova zezdola. Vedoucí středisek PMS po celé republice už delší dobu

volali po tom, že potřebují posílit manažerské znalosti a dovednosti. Jsou to fundovaní odborníci a specialisté na problematiku, kterou se naše služba zabývá, ale uvědomují si, že jako šéfové poboček musejí také zvládat své manažerské role. Vůči podřízeným na středisku, ale i navenek vůči veřejnosti, orgánům, s nimiž v práci PMS spolupracují – to jsou třeba obecní samosprávy, policie, neziskové organizace. Proto jsme se do projektu pustili a připravili naprosto konkrétní zadání šité nám na míru,“ vysvětluje Čádová.

Chuť klientů na sobě pracovat ostatně potvrzuje i projektový manažer M. C. Triton Jakub Ruml, který má zkušenosti s řadou projektů i v komerčním sektoru a může srovnávat.

KOMPETENČNÍ MODEL PRO DVĚ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ

Projekt se v první fázi zaměřil na vytvoření a aplikaci nového efektivního systému vedení a řízení PMS a na vytvoření Kompetenčního



modelu vedoucích zaměstnanců pro dvě řídicí úrovně – strategický management – pro centrálu PMS, a výkonnou úroveň – na střediscích v regionech. Do projektu je zapojeno 104 vedoucích ze 75 středisek PMS z celé republiky. „Začalo se s rozhovory s jednotlivými vedoucími po celé zemi, aby se analyzovaly a konkrétně pojmenovaly rozvojové potřeby v oblasti vedení lidí a managementu. V rámci analytické fáze proběhlo 40 individuálních rozhovorů, tři skupinové rozhovory a vedoucí zaměstnanci vyplňovali elektronicky dotazníky manažerských rolí, které slouží především k další práci v rámci individuálních koučinků,“ uvádí Ruml.

„Z rozhovorů vyplynulo zajímavé zjištění, že většina současných vedoucích zaměstnanců – vedoucí středisek – se do pozice vedoucích rekrutovali z řadových probačních úředníků a asistentů, často bez předchozí zkušenosti ve vedoucí pozici. Je nutno konstatovat, že jejich situace je ztížená tím, že se z role kolegy dostanou do role nadřízeného nebo během pracovního dne střídají role manažerské a odborné,“ hodnotí analytickou fázi projektu Čádová.

Souběžně s tím se poradenská společnost na centrále PMS v Praze zaměřila i na analýzu stávajícího systému řízení celé organizace a navrhla možné změny a doporučení, jak stávající stav zlepšit. „To je základ pro další změny v naší organizaci a pro změnu našich interních předpisů,“ komentuje tuto linii projektu Čádová. Odborné kompetence pak byly stanoveny pro obě úrovně (strategickou a výkonnou) během tří skupinových workshopů, na nichž vybraní vedoucí středisek, oddělení, regionální nadefinovali odborné kompetence důležité pro zaměstnance PMS, například rozhodování, delegování, vyjednávání. K nim byly přiřazeny konkrétní projevy, které definují samotný obsah kompetence a napomáhají tomu, aby kompetence byly vykládány jednotně.

TŘEŠINKA NA DORTU: KOUČINK

Na základě stanovení kompetenčních modelů se od března projekt věnuje doplňování a posilování chybějících znalostí a dovedností

vedoucích v oblasti vedení a řízení. Obsahem vzdělávání je například hodnotící rozhovor, time management, manažerské styly vedení, práce s cíli, oblasti práce manažera, pracovní porady atd. Manažeři nyní procházejí dalším vzděláváním, individuálními tréninky, na něž posleze naváže individuální koučink. Konzultant a kouč každého vedoucího denně provází, absolvuje s ním jeho pracovní program, pozoruje, stínuje a dává mu zpětnou vazbu za jednotlivé aktivity. „Například jak má časově organizovanou práci, jak řídí svůj tým, jak vede poradnu nebo i multidisciplinární tým, na němž se často řeší i závažná problematika daného okresu,“ vysvětluje Čádová. Praktický individuální výcvik pod vedením konzultanta má u vedoucích pozitivní odezvu. „Jako profesionálův v PMS jsou na sebezkušenostní výcvik naši zaměstnanci zvyklí, museli jím před výkonem své profese procházet a vědí, že to je velmi efektivní cesta, jak něco změnit. Rozvoj manažerských dovedností tréninkem a koučinkem vnímají jako projev péče zaměstnavatele o jejich osobnostní růst,“ říká Čádová.

A problémy? „Často je obtížné skloubit termíny školení s dalšími povinnostmi vedoucích zaměstnanců a jejich vytížeností,“ uvádí Čádová. „Účastníci projektu také požadují zavádění modernějších metod komunikace, například videokonference, které by šetřily čas a finance spojené s dojížděním na porady, zaznívá i žádost o vytvoření dlouhodobé personální strategie PMS,“ říká Čádová.

NASTAVIT MODERNÍ HR PROCESY

Velmi zajímavým zacílením na implementaci moderní personalistiky je projekt Českého telekomunikačního úřadu (ČTÚ). Je financován z Evropského sociálního fondu a vlastní práce startovaly na začátku letošního roku. „Máme ambice být otevřeným úřadem a přijímat trendy moderního HR, implementovat v úřadě standardní procesy personalistiky,“ říká David Krupa, ředitel sekce Kanceláře úřadu ČTÚ.

Smyslem projektu je zavést v úřadě standardy personální práce – jak přímo v personálním oddělení, tak i v manažerské práci vedoucích. Dát

jim nástroje a rozvíjet dovednosti, aby dokázali vést a řídit své lidi a týmy. Na úřadě je řada odborností, odvětví, oblastí. Pro každou z nich by měl vzniknout kompetenční model. „To je základní stavební kámen, od něhož se odvozuje většina personalistických procesů. Každý manažer a zaměstnanec bude mít podle příslušného kompetenčního modelu jasno, jaké by měly být jeho kompetence, odpovědnosti a co se od něj očekává,“ uvádí Krupa. „Nyní jsme ve fázi, kdy se uskutečnily workshopy ke kompetenčním modelům, kterých se účastnili vedoucí pracovníci všech úrovní řízení. Definovali jsme si, jaké kompetence jsou pro zaměstnance úřadu podstatné, jaké znalosti a dovednosti by měli naši zaměstnanci mít. Vznikne šest kompetenčních modelů pro různé typové pozice. Podle nich budeme v budoucnu lidi nabírat, hodnotit, vzdělávat a rozvíjet,“ uvádí Krupa. Workshopy pod vedením dodavatelské společnosti probíhaly velmi efektivně, konstruktivně a byly úspěšné, což napomohlo pochopení cíle projektu uvnitř úřadu. Poradenskou společností i v tomto případě je M. C. Triton, který vyhrál výběrové řízení. „Vybírali jsme ze 12 zájemců,“ prozrazuje Krupa. Projekt potrvá téměř rok (260 dní) a bude pokračovat analýzou stávající situace v personální práci úřadu a návržením metodiky pro jednotlivé oblasti personalistiky – vytvoří se metodika náboru a výběru zaměstnanců, adaptační a stabilizační program pro nové zaměstnance. Oblast náboru a výběru zaměstnanců považuje Krupa za klíčovou i proto, že od 1. 7. 2015 vstoupí v plnou účinnost služební zákon, se kterým musejí být výstupy tohoto projektu v souladu. „V této souvislosti také chceme díky projektu mnohem více propojit manažery s personálními procesy, aby se mohli odpovědně připravit na novou úpravu služebního zákona zejména v rámci náboru, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců,“ říká Krupa. Projekt bude pokračovat další fází, která bude detailněji řešit oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ČTÚ, na což bude navazovat výběrové řízení, jehož předmětem již budou konkrétní vzdělávací akce ušité na míru potřebám zaměstnanců úřadu. ■

“
Chceme díky projektu mnohem více propojit manažery s personálními procesy, aby se mohli odpovědně připravit na novou úpravu služebního zákona zejména v rámci náboru, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, říká David Krupa z ČTÚ.