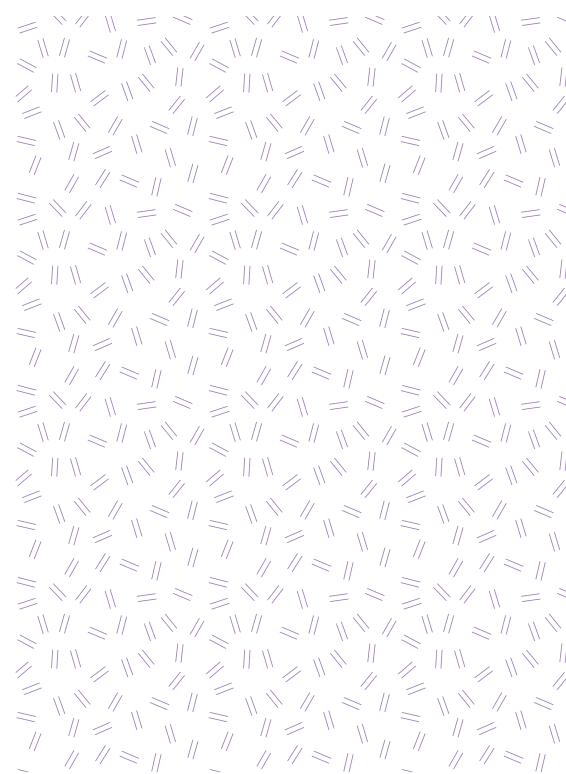


Do hledáčku státních institucí se v rozvoji zaměstnanců stále více dostávají manažerské dovednosti potřebné pro řízení a vedení lidí. Startují tak zajímavé projekty, které by mohly přispět ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu řízení státních organizací. Finance na tyto rozvojové programy jsou čerpány z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

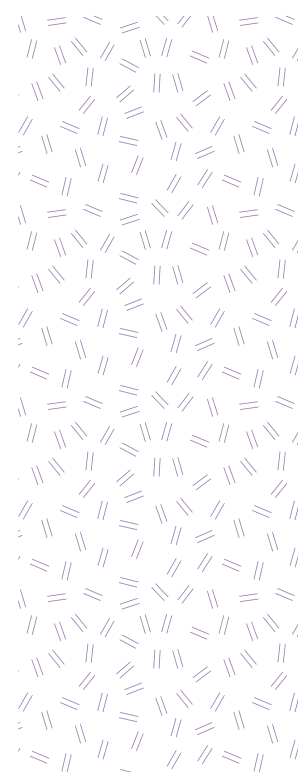
A problémy? „Často je obtížné skloubit termíny školení s dalšími povinnostmi vedoucích zaměstnanců a jejich vytížeností,“ uvádí Čádová. „Účastníci projektu také požadují zavádění modernějších metod komunikace, například videokonference, které by šetřily čas a finance spojené s dojížděním na porady, zaznívá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



PORTRÉT

Práci ve veřejné a státní správě se Kateřina Černá věnuje víc než dvě desítky let. Úřednickou profesi pokládá za velmi důležitou a užitečnou službu pro občany, a jak říká, snaží se, aby tato služba byla čím dál kvalitnější a měla pro lidi, kteří za úředníky přicházejí, smysl.

Úředník je velmi důležitá profese, pokud ji děláte rádi a dobře

Mrzí ji ale, že v obecném povědomí je úřednická profese spojována se špatně odváděnou byrokracií a je jí dávána negativní nálepka. „Znám spoustu poctivých a skvělých úředníků. Nelze všechny paušalizovat na základě jednoho špatného příkladu, s nímž se člověk setká. Já osobně jsem se v úřednické práci našla. Pomáhalo mi v ní a pomáhá, že jsem vystudovala práva a že mám právní odborné zázemí. Protože práce v úřadě spočívá hodně v tom, abyste se vyznali v příslušné legislativě a dokázali občanům v řadě případů vysvětlit věci, které s legislativou souvisejí, a pomoci jim v jejich konkrétní situaci. Zvláště u nás v Česku je to nesmírně důležité, protože se legislativa neustále mění, doplňuje, novelizuje a je pro běžného občana naprosto nepřehledná,“ říká Kateřina Černá,

tajemnice Úřadu městské části Praha 13, která si v roce 2012 odnesla z celostátní soutěže Manažer roku titul Manažerka odvětví veřejná správa. V rámci České manažerské asociace vzápětí iniciovala vznik a založení Klubu veřejné správy, v němž zástupci veřejné správy navzájem sdílejí zkušenosti z řízení organizace a řízení lidí. „V souvislosti s realizací služebního zákona bych také ráda v blízké budoucnosti do klubu pozvala i nově jmenované státní tajemníky. Myslím, že spolupráce s nimi by byla přínosná,“ říká Kateřina Černá.

OSUDOVÁ TŘINÁCTKA

Úřednickou agendu si vyzkoušela nejprve na různých projektech na Úřadě vlády ČR, ale pak se chtěla věnovat více veřejné správě a šla pracovat na Úřad městské části

“

Zavedli jsme elektronický systém, který klientům umožňuje rezervovat si u konkrétního úředníka čas, kdy ho navštíví, podle toho, jak se jim to časově hodí. To využívají lidé, kteří nemají čas v dopoledních hodinách, ale až později odpoledne.

Praha 13, kde působila jako vedoucí legislativně-právního odboru. Před dvanácti lety se rozhodla jít do výběrového řízení na místo tajemnice úřadu a konkurz vyhrála. „Brzy poté se náš úřad stěhoval z těsných provizorních prostor na Ovčím hájku v Praze 5 do krásné moderní budovy radnice v Praze 5 na Slunečním náměstí. S tím mám spojenou humornou příhodu, kdy jsem usilovala o to, aby třináctka v našem názvu úřadu se objevila i v naší adrese,“ vzpomíná Černá. Šla dokonce tehdy osobně na magistrát a lobbowała, aby z popisných čísel 9, 11, 13, která byla na Slunečním náměstí u metra Nové Butovice volná, právě třináctka připadla městské části Praha 13. „Kvůli občanům, oni si to krásně zapamatují, že jejich úřad číslo třináct sídlí také na Slunečním náměstí 13,“ směje se Černá.

Ale mnohem podstatnější tehdy bylo, aby prostory úřadu, které jsou moderně zařízené, plné zeleně, květin a světla, vyhovovaly jak těm, kdo v nich pracují a poskytují službu občanům, tak lidem, kteří si na úřad přicházejí vyřizovat své záležitosti. „Moji kolegové z různých odborů mají k dispozici samostatné kanceláře a zasedačky, kam mohou s klienty jít a v klidu s nimi probrat a řešit konkrétní záležitosti. Aby každý klient měl pocit, že jsme tu pro něj. Také informační směrovky jsme vyřešili tak, aby se občan snadno v budově zorientoval a věděl, kde je příslušný odbor nebo místo, kam míří, a neztrácel čas hledáním,“ vysvětluje tajemnice Kateřina Černá, jejímž krédem je, aby úřad tady byl k dispozici lidem. „Také jsme zavedli elektronický systém, který klientům umožňuje, aby si rezervovali u konkrétního úředníka čas, kdy ho navštíví, podle toho, jak se jim to časově hodí,“ dodává. To využívají hlavně lidé, kteří nemají čas na jednání v dopoledních hodinách, ale až později odpoledne nebo vpozdvečer.

EVROPSKÝ CERTIFIKÁT KVALITY CAF A OCENĚNÍ CSR

„Když jsem do úřadu tajemnice nastoupila, měla jsem vizi dostat náš úřad na co nejvyšší kvalitativní úroveň a motivovat své lidi tím, že jejich cílem je kvalitní práce pro občany,“ říká Černá. A dodává, že její ambicí coby tajemnice úřadu je být v kvalitě a zavádění moderních metod práce městské správy vždy na prvním místě. To se jí také daří. Například v roce 2005 získala městská část Praha 13 jako první v České republice certifikát evropského systému kvality CAF – Common Assessment Framework, který hodnotí procesy a činnosti úřadu a jeho pracovníků a je mezinárodním auditem kvality pro tyto činnosti na evropské úrovni. „Když jsme byli před pár lety na partnerské návštěvě ve Velké Británii v Cambridge, vzbudil fakt, že jsme auditováni systémem CAF, na tamější radnici velký rozruch a respekt, protože tam o certifikát zatím usilovali. Zajímaly je naše zkušenosti. To,



V roce 2005 získala městská část Praha 13 jako první v ČR certifikát evropského systému kvality CAF – Common Assessment Framework, který hodnotí procesy a činnosti úřadu a jeho pracovníků a je mezinárodním auditem kvality pro tyto činnosti.



že jsme dál než angličtí kolegové, bylo pro nás ohromným impulzem do další práce,“ vzpomíná Černá. Od té doby prochází úřad Prahy 13 tímto auditem každý rok a vždy úspěšně. „Pro mé spolupracovníky je to velmi motivující věc a jsou na to ocenění pyšní,“ uvádí Černá a vysvětluje, že toto je například jedna z věcí, která její lidi motivuje a v práci drží.

V loňském roce za projekt kvality CAF i za další projekty, které úřad městské části Praha 13 pro občany dělá, byla tato městská část oceněna titulem Excelentní organizace v programu Národní ceny kvality ČR a Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost. Cenu přebírala ve Španělském sále Pražského hradu za celý tým právě tajemnice úřadu Kateřina Černá se starostou Davidem Vodrážkou.

I V ÚŘADĚ JE ŠÉFLÍDREM A UDÁVÁ VZOR CHOVÁNÍ

„Nemůžeme lidem dát finanční ocenění jako komerční organizace, ale snažíme se je motivovat třeba i těmito uznáními. Nebo jim umožňujeme, aby se svými zkušenostmi jako lektori vystupovali na odborných konferencích – někdy i mezinárodních. I toho si váží a motivuje je to pro práci v úřadě. A další věc, která je tu drží, je atmosféra a dobré vztahy.“ A na těch se podepisují i takové maličkosti, jako že tajemnice se zajímá o práci kolegů, má pro ně otevřené dveře, chodí včas do práce – je svým chováním pro ně vzorem. „Ale tak je to i v komerční sféře, vzory vedoucích jsou – nebo by měly být – pro chování ostatních inspirací,“ myslí si Černá.

Ona sama už řadu let vystupuje na odborných akcích a fórech, kde ▶

► seznamuje kolegy z jiných úřadů v republice se zkušenostmi z evropských projektů, nebo přednáší o zákonech o veřejných zakázkách nebo o služebním zákoně. „To jsou dnes dvě bible pro úředníky,“ komentuje zaměření svých přednáškových aktivit.

A pokud jde o zkvalitňování práce úředníků, získává zpětnou vazbu od občanů jednak z anket přímo na úřadě mezi lidmi, kteří do úřadu chodí, nebo naposledy to bylo formou mystery shoppingu. „To je metoda, kdy jsme si sem pozvali speciálně vycvičené klienty, kteří šli s předem daným zadáním do určitých odborů s určitými problémy k řešení. Ti nám pak poskytli konkrétní a podrobnou zpětnou vazbu o tom, jak se k nim konkrétní úředník choval. Potěšilo mě, že většina našich úředníků se chovala naprosto profesionálně. A těch pár, co standardy chování nespĺnili, jsem si pozvala na pohovor a vše jsme konkrétně probrali, vysvětlili a zhodnotili,“ říká Černá.

Ona sama si myslí, že veřejné i státní správě chybí možnost speciálního vzdělání – například speciální vysokoškolské studium na univerzitě, kde by se budoucí úředníci učili i manažerským dovednostem, odborným znalostem i dovednostem komunikace s občany, zvládání stížností, mediaci apod., aby byli profesionálně připraveni na reálnou praxi v úřadech a institucích státní a veřejné správy.

EVROPSKÉ PROJEKTY PRO OBČANY MĚSTSKÉ ČÁSTI

Úřad městské části Praha 13 využívá i možnosti čerpat k zlepšování života občanů v městské části Praha 13 finance z evropských projektů. „Není jednoduché projekt v Praze vyhrát, pro hlavní město těch projektů není mnoho, ale snažíme se o ně usilovat. Daří se nám to hlavně tím, že volíme téma, které je společensky prospěšné a užitečné. Už se nám podařilo vyhrát 50 projektů,“ chlubí se Černá. „Například nyní se věnujeme projektu Revitalizace

sídlitních bloků. Úspěšný je také projekt zaměřený na návrat rodičů po mateřské a rodičovské do práce. Nejde jen o vzdělávací kurz. Součástí projektu je, že si mohou rodiče nechat děti zdarma hlídat v Domě dětí a mládeže a procházet kariérním tréninkem zaměřeným na to, jak si hledat odpovídající pracovní uplatnění,“ vysvětluje Černá. „Také spolupracujeme s úřadem práce, který v naší budově sídlí, a nezaměstnaným lidem nabízíme příjmy a ve veřejně prospěšných pracích. Chystáme také v tomto směru projekt společensky účelných prací například pro absolventy škol. Chceme jim nabídnout vedení zájmových kroužků ve školách nižších stupňů,“ pokračuje ve výčtu projektů v Praze 13 Kateřina Černá.

„Jsme druhou nejmladší městskou částí v Praze – máme tady věkový průměr obyvatel 35 let, takže občané samozřejmě hlavně požadují, aby jim městská část byla schopna zajistit pro jejich děti školky a školy, což se nám zatím daří. Druhá naše specialita je, že v naší městské části žije hodně cizinců – asi 16,5 %, takže řešíme téma integrace cizinců a to se týká mnohdy i integrace dětí ve školách,“ přibližuje témata, kterými se úřad zabývá, tajemnice Úřadu městské části Praha 13 Kateřina Černá.

TAJEMNÍK JE PERSONÁLNÍ ŠÉF ÚŘADU

Když před dvanácti lety nastoupila na pozici tajemnice, měla vizi, kterou prosazuje stále a všude, že tajemnice je personální šéfka odpovědná za personalistiku a procesy na úřadě. „Vybírám si k sobě do týmu lidi, kteří mají motivaci a chuť tady pracovat a sloužit lidem v naší městské části. Od toho především se totiž odvíjí pak kvalita jejich i celé naší práce. Zájem o práci ve veřejné správě nyní kupodivu dost roste. Kandidátů na obsazované pozice se nám hlásí dost. Někdy dávám před úředníkem se zkušenostmi přednost lidem odjinud než z veřejné správy. Pokud vidím, že

jejich motivace k práci je silná a že chtějí zaběhané stereotypy úřednické práce měnit a mají představu, jak by to chtěli dělat, a mají i příslušné znalosti z konkrétního oboru, přijímám je ráda,“ přiznává Černá. „Mou dlouhodobou vizí také je být moderním úřadem 21. století,“ říká Černá a vysvětluje, že to souvisí se zaváděním moderních technologií do práce úřadu. Zrychluje to práci a také ji činí vůči veřejnosti transparentní. „Náš úřad byl pilotním úřadem, když se spouštěly první prvky e-governmentu – tady se zahajoval Czech Point, zkoušely datové schránky i základní registry,“ vzpomíná na počátky elektronizace úřadu Kateřina Černá.

V současné době se na úřadě chystá projekt virtuální radnice. „Každý bude moci přes internet nakouknout do 3D virtuální mapy našeho úřadu, najít si odbor, kancelář, kam se chystá, aby se zorientoval, kam půjde,“ komentuje nový projekt Černá. Úspěchů má její úřad za sebou celou řadu, ale co se nedaří? „Někdy udržet lidi, aby neodcházeli za lepšími finančními podmínkami,“ říká otevřeně. A problém vidí i ve vzdělávání úředníků, nejen těch, kteří by se úředníky chtěli stát, ale i stávajících. „Myslím, že úředník by měl zvládat principy projektového řízení a management kvality. Prosazuji myšlenku, že by na každém úřadě měl být profesionální manažer kvality,“ říká Černá. ■

alena.kazdova@economia.cz

“
Myslím, že úředník by měl zvládat principy projektového řízení a management kvality. Prosazuji myšlenku, že by na každém úřadě měl být profesionální manažer kvality, říká Černá.