

Cvičení

Uplatnění manažerských standardů ve veřejné správě

Účelem tohoto cvičení je, aby se studenti zamysleli nad nutnými způsobilostmi manažera ve veřejné správě, jejichž nedílnou součástí jsou také tzv. *etické kompetence*.

Součástí cvičení je sestavení tzv. *profilu pro vybrané funkce ve veřejné správě* (tedy souhrn těch kompetencí, které by člověk v této funkci měl mít) a také kritické posouzení vlastností studentů, které je potom možno porovnávat s požadovanými způsobilostmi pro výkon zvolené manažerské funkce.

Organizace cvičení

1. Prověření připravenosti studentů pro zdárný průběh cvičení (vyučující) a případné objasnění nejasností vyučujícím
2. Posouzení vlastností studentů dle obecné kompetenční matice (každý student).
3. Rozdělení studentů do týmů (vyučující ve spolupráci se studenty).
4. **Varianta A:** Identifikování manažerských způsobilostí pro vyšší státní úředníky.
5. **Varianta B:** Identifikování a popis tzv. *etických kompetencí* pro veřejnou správu.
6. Určení 10-12 nejdůležitějších způsobilostí pro zvolené manažerské funkce ve veřejné správě (např. vedoucí rozpočtového oddělení, ředitel divadla apod.)
7. Zpracování výsledků řešení na fóliích pro prezentaci výsledků práce týmu.
8. Prezentace výsledků práce týmu s využitím zpětného projektoru.

Požadavky na přípravu ke cvičení

- Prostudovat studijní text (viz příloha)
- Přinést s sebou na cvičení:
 - Stažené podklady z IS MU („kompetenční matice.jpg“, „přehled kompetencí 1.jpg“, „přehled kompetencí 2.jpg“)
 - Fólie a fixy

Příloha: Studijní text

Rozdíly v managementu ve veřejném a soukromém sektoru

Základní tendence:

- Často inspirace veřejného sektoru sektorem soukromým
- Dnes rozdíly mnohem menší

Přehled rozdílů:

- Veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb (u soukromých potřeby určené trhem)
- Nejasný systém měření výkonnosti (v soukromých zisk – odráží efektivnost a účinnost)
- Rozdílné právní prostředí (soukromé – co manažeři nesmí dělat, veřejné – co mohou dělat)
- Hodnoty ovlivňující manažery ve veřejné správě jsou rovnost a spravedlnost (v soukromém sektoru hlavně ziskovost)
- Různé prostředí – pro veřejnou správu mnoho rozhodnutí zveřejňovat, tisk, média

Měla by existovat stejná měřítka a stejné přístupy – Proč sjednocovat úroveň poskytovaných služeb?

- činnost úřadů součástí každodenního života občanů a společnosti jako celku
- týká se nás všech, tedy občanů
- kvalita činnosti úřadů přímý dopad na kvalitu našeho života, občany citlivě vnímána
- činnost úřadů hrazena z prostředků daňových poplatníků, podléhá jejich kontrole
- úřady měřit svou výkonnost a sledovat změny v kvalitě poskytovaných služeb

Důraz na osobní kvalitu roste

- tlak na více a kvalitnějších výstupů s menším množstvím peněz a úředníků
- řízení založené na kompetencích¹ – srovnávání práce lidí s etalony či standardy

Management a kompetence

- západní společnost výrazně výkonově orientovaná
- parametry efektivity ve veřejné správě nejsou nastaveny tak jednoznačně výkonově jako v komerční
 - Dušan Plichta – „troj-imperativ“:
 - kvalita (obsah) – + dodržení etických a procedurálních pravidel
 - náklady (rozpočet)
 - termín
- osoby zabývající se přímým výkonem činností – práci hodnotíme posouzením splnění či nesplnění úkolu
- manažer – dosahuje cílů prostřednictvím práce jiných
 - výstupy představují rozdělení jeho pracovních povinností k přímému výkonu činností jemu podřízených osob (současná a krátkodobá měřítka výkonnosti manažera) a nesení odpovědnosti za maximalizaci využívání disponibilních zdrojů (budoucí či dlouhodobá měřítka výkonnosti)

Co jsou kompetence?

- klíčovou oblastí úspěchu v činnosti jakékoliv organizace je schopnost rozvinout a využít veškerý potenciál, kterým jejich pracovníci disponují
- kompetence
 - projevem řeči výkonů, definující očekávané výstupy úsilí jednotlivců a způsob, jak bude tato činnost provedena
 - definice se liší
 - = prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti (ISO 9000)
 - = souhrn dosahovaného výkonu lidí (lidské práce) a přinášeného potenciálu (lidských zdrojů) – duální definice
 - = **kombinace znalostí, dovedností, schopností a chování, které zaměstnanec používá při výkonu své práce a jsou rozhodující k dosažení výsledků a které jsou v souladu se strategickými záměry organizace**
 - prokázaná schopnost podávat výkon nebo být úspěšný
- kompetenční profil (mix, model, rámec)
 - všechny kompetence nutné k výkonu práce konkrétního místa
 - zpravidla prezentován ve formě tabulky

¹ Kompetence je vnímána ve smyslu způsobilosti, kompetenčnosti.

- v praxi doporučení max. 12 kompetencí
- stupeň podobnosti – ne příliš obecné, ale ani ne moc detailní
- členění osobnostních charakteristik manažerů:
 - a) schopnosti (znalosti a dovednosti)
 - technické (odborné)
 - přechodné (analytické, syntetické, tvůrčí myšlení,...)
 - „měkké“
 - komunikace – prezentační dovednosti, schopnost naslouchat
 - vztahové dovednosti – spolupráce, vyjednávání, zvládání konfliktů
 - vedení lidí – delegování, motivování, stimulování
 - a) postoje
 - motivy (co lidé chtějí)
 - názory (čemu lidé věří)
 - loajalita – akceptace firemních myšlenek, kultury, vlastní role ve firmě
 - stabilita – spolehlivost, odpovědnost, integrita
 - dynamika – samostatnost, flexibilita, kreativita
 - sebeakceptace
 - a) vlastnosti – neměnné, jen poznávat a brát v úvahu
 - motivační založení lidí
 - chování při řešení věcných úloh
 - interakce s jinými - soutěživé chování vs. kooperativní chování
 - + pomocná škála přístupu lidí k realitě – pozitivní vs. negativní přístup, pasivní vs. aktivní přístup

Tvorba kompetenčního profilu v literatuře

- 5 základních metod tvorby kompetenčního profilu:
 - metoda hodnocení kompetencí (JCAM) – David McClelland
 - analyzovat výkon práce špičkových pracovníků a poté odhalit, co v jejich práci rozhoduje o její efektivitě
 - tři kroky:
 - výzkum složek práce (např. pracovních úkolů či činností, rolí, pracovního prostředí) a požadavků na špičkový výkon práce
 - výzkum vlastností špičkových pracovníků a vytvoření kompetenčního modelu – pozorování, pohovor (se špičkovými i průměrnými pracovníky)
 - 3 skupiny kompetencí – klíčové (špičkových prac.)
 - minimální (průměrných prac.)
 - technické
 - validace kompetenčního profilu – opakování původního výzkumu; využití jiných výzkumných postupů; využití expertní skupiny konzultantů, kteří znají danou práci
 - upravená metoda hodnocení kompetencí
 - náročné osobní pohovory nahrazeny zprostředkovanou formou (písemně, elektronicky)
 - méně detailů než při pohovorech, nižší návratnost
 - vhodná – zaměstnanci dislokováni na velkém území nebo pracují v zahraničí
 - metoda přenosu obecného modelu
 - přenesení existujícího modelu do podmínek organizace (nebude organizaci „šit přímo na míru“, bude nutno jej přepracovat)

- kroky:
 - analýza potřeb na strategické úrovni organizaci
 - tvorba hrubého kompetenčního modelu
 - verifikace modelu
 - vyhledání vhodného vytvořeného modelu
- pružná metoda tvorba kompetenčního modelu – práce reálně ještě neexistuje
 - kroky:
 - sběr a vyhodnocení informací, týkajících se práce
 - tvorba expertní skupiny – složení záleží na charakteru předmětné pozice
 - zpracování názorů na současnou a budoucí náplň práce – strukturované diskuse a brainstorming
 - tvorba seznamu všech požadovaných výsledků práce – výsledky práce podle charakteru a významu rozhodnutí:
 - jednoduché, dílčí a jasně popsané úkoly
 - provádění středně náročných prací
 - vyjádření k použití existujících postupů (procesů)
 - rozsáhlé přidělování zdrojů
 - programové a úkolové priority
 - nejširší cíle či úkoly organizace
 - příprava seznamu kompetencí a indikátorů chování
 - seznam kompetencí a jejich srovnání s výsledky práce
 - indikátory chování ke každé kompetenci
 - členění kompetencí do úrovní dle stupně jejich zvládnutí
 - vypracování seznamu pracovních rolí prostřednictvím analýzy skupin výsledků práce
 - příprava základních (generických) kompetenčních modelů
 - 2 způsoby vytvoření – volbou příslušných výstupů práce
 - výběrem pracovních rolí ze seznamu rolí
 - velmi efektivní metoda, řada výhod
 - dílčí výstupy použitelné při analýze vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit