

Manažerské vzdělávání v justici

Justiční akademii v Kroměříži se podařilo získat finanční podporu z Operačního programu Zaměstnanost na realizaci projektu „Rozvoj justice v oblasti manažerských dovedností“. Cílem projektu je v letech 2018–2020 proškolit alespoň 1 100 řídicích zaměstnanců justice v oblastech plánování, organizování, řízení lidí, vedení lidí, komunikování, vyjednávání, rozhodování, řešení problémů. Odbornou garantkou projektu je Mgr. Sabina Filáková.

Paní Filáková, proč se Justiční akademie zaměřila právě na vzdělávání manažerů?

Filáková: Projekt reaguje na aktuální vzdělávací potřeby vedoucích pracovníků soudů a státních zastupitelství, které jsme zjišťovali v dotazníkovém šetření, z evaluačních listů ze seminářů a z rozhovorů s manažery justice. Na potřebu systematického manažerského vzdělávání poukázala také Soudcovská unie. Předprojektový screening ukázal, že soudci a státní zástupci jmenovaní do manažerských funkcí a další zaměstnanci justice v řídicích pozicích nejsou na manažerskou roli připravováni. Právnické fakulty se na výuku manažerských disciplín nezaměřují. Vrcholný management soudů a státních zastupitelství není systematicky vzděláván v manažerských disciplínách, což může vést k neefektivnímu využívání potenciálu lidských zdrojů, pracovní procesy jsou nastaveny řadu let beze změny, část úkonů a postupů probíhá stereotypně.

Jaké možnosti tedy nabízí projekt manažerům justice?

Filáková: Pro řídicí pracovníky na všech úrovních řízení jsme připravili odborné semináře, kde získají znalosti a dovednosti vedoucí k lepšímu využití potenciálu lidských zdrojů v organizaci, schopnosti řídit změny, efektivně nastavit procesy, zlepšit komunikaci a důvěru uvnitř organizace. Vzhledem

k tomu, že semináře jsou určeny pouze zaměstnancům justice, je umožněn jednotný výklad problematiky s ohledem na specifika justice a vzájemnou výměnu zkušeností a problémů z praxe.

Pro vrcholné manažery soudů a státních zastupitelství projekt nabízí komplexní Manažerský program v rozsahu 3 seminářů, kterého se účastní předšedové, místopředšedové, vedoucí státní zástupci a ředitelé správ soudů a státních zastupitelství. Manažerský program bude zakončen certifikátem o získání manažerských kompetencí. Lektorský tým je složen z odborných lektorů RNDr. Jiřího Plamínka a PhDr. Miloslava Hrubého. Oba jsou špičkovými konzultanty a lektory, kteří ukazují manažerům, kde začít cestu za vybudováním úspěšné organizace, jakou strategii zvolit, jak řešit vzniklé obtíže a učit se z vlastních výsledků.

Mají manažeři o Manažerský program zájem?

Filáková: Ano, zájem předčil naše očekávání. V současné době máme 4 tzv. regionální skupiny složené z manažerů okresních soudů jednotlivých krajů (severočeské, moravskoslezské, východočeské a pražské soudy) a další 3 skupiny poskládané ze zástupců soudů a státních zastupitelství z celé republiky.

Můžete nám Manažerský program trochu přiblížit?

Filáková: Úvodní seminář Manažerského programu je inspirován slovy Tomáše Bati: „Pokud chcete vybudovat úspěšný podnik, musíte nejprve vybudovat sebe“, jedná se tedy o téma osobnosti manažera. Obsahovou stránku seminářů jsme připravovali společně s lektorem RNDr. Jiřím Plamínkem.

Plamínek: V oblasti osobnosti manažera, sebepoznání a práci se stresem se častým problémem jeví, že manažeři nevnímají rozdíly v osobnostech lidí a nevyužívají je při své práci. Manažeři mívají

nedostatky při sebeovládání (zvládání emocí), sebe-motivaci a při zvládání zátěže. Nízká míra sebeovládání manažerů může vést k vytváření konfliktů na pracovišti, bariér v mezilidských vztazích, vážné spolupráce. Cílem vzdělávání je ukázat rozdíly

v osobnostech jako zdroj potíží i rozvojový potenciál a naučit manažery poznávat osobnosti a diferencovaně působit na lidi, poskytnout manažerům základní přehled o metodách sebepoznání a sebe-motivace a zvládání stresu.



RNDr. Jiří Plamínek při své přednášce

Do konce května 2018 absolvovalo první seminář Osobnost manažera již 5 skupin vedoucích pracovníků.

Zpětné vazby účastníků semináře, které účastníci poskytují v písemné formě bez uvedení svého jména „Seminář byl přínosný pro všechny zúčastněné bez ohledu na pozici – obsahově perfektní.

Velice přínosný. Poučný, názorný. Ohromně mě obohatil a pomohl mi poznat se lépe.

Vyčerpávající, výstižný, srozumitelný. Výborný, má přínos pro řízení soudu.“

Velice kladně byly hodnoceny a ústně i písemně oceněny výkony lektorů.

Na jaká témata se mohou manažeři těšit v následujících seminářích?

Filáková: Druhý seminář Manažerského programu Vedení porad a řešení konfliktů se bude zabývat

prevencí a zvládáním konfliktů na pracovišti, důležitosti porad v komunikačních tocích a vztahových sítích v organizaci. Účastníci se dozvědí, jaké jsou typy porad, kdy porady použít a kdy raději volit jiné způsoby komunikace. Jak porady správně naplánovat, vést je efektivně, vybrat účastníky, hospodařit s časem, seznámit se se základy facilitace a zvládáním potíží.

Plamínek: V oblasti ovlivňování vztahů mezi lidmi a vytváření zdravého klimatu v organizaci je největším problémem neschopnost a neochota řešit konflikty a využívat je pro rozvoj organizace a nedostatečná podpora spolupráce a synergických vztahů v organizaci. Dlouhodobě neřešené konflikty mohou vést ke zvýšení nemocnosti, stresu a často končí až odchodem zaměstnance z organizace. Nedostatečná komunikace vede k vytváření komunikačních šumů, k následnému chaosu a stresu. Cílem seminářů je

ukázat konflikty jako palivo do motoru vývoje a poskytnout nástroje k jejich řešení, vysvětlit podmínky, za kterých se rozvíjí spolupráce a nabídnout nástroje, jak vznik a rozvoj spolupráce stimulovat.

Filáková: Manažerský program bude zakončen třetím seminářem Jak efektivně řídit organizaci.

Plamínek: V oblasti managementu se často potýkáme s nedostatečným propojením pracovních procesů a řízení lidských zdrojů. Tedy neefektivní propojení „tvrdého“ a „měkkého“ světa uvnitř organizací (péče o výkon a o lidi). Což může vést k neúplnému definování pracovních postupů a až k tomu, že chybí popisy pracovních činností. Organizační změny jsou často nahodilé a nepromyšlené, v důsledku vytvářejí chaos a demotivují zaměstnance. Cílem vzdělávacích aktivit je ukázat management organizace v souvislostech, nabídnout celkový pohled na organizaci a nástroje pro dlouhodobě udržitelná řešení operativních témat.

V oblasti vedení jednotlivců je problémem, že působení na jednotlivé lidi bývá spíše intuitivní. Není vždy efektivní a propojené s úlohami (procesy). Pořadí rozvojových zásahů bývá náhodné, často kontraproduktivní a vytváří chaos. Což může vést k demotivaci zaměstnanců, dlouhodobému stresu, až k fluktuaci (odchody zaměstnanců). Vysoká fluktuace zaměstnanců přináší velkou zátěž na stávající zaměstnance (větší objem práce, neustálé zaškolování nováčků). Cílem seminářů je poskytnout účastníkům konkrétní nástroje, jimiž lze dosáhnout toho, aby lidé mohli, chtěli a uměli vykonávat, co se od nich očekává, a vysvětlit pořadí, v jakém je výhodné tyto nástroje používat.

Zaměřuje se projekt i na další skupiny zaměstnanců, například vedoucí kanceláře?

Filáková: Ano, i na zaměstnance na úrovni středního a nižšího managementu jsme v projektu mysleli, protože ani oni nejsou na svou pracovní roli připravováni. Mnohdy během svého profesního vývoje neabsolvují ani základní výcvik v komunikaci, přestože by pro svou pozici potřebovali získat i základní znalosti z oblasti ovlivňování vztahů mezi lidmi a vytváření zdravého klimatu v organizaci, vedení jednotlivců (zadávání úkolů a hodnocení zaměstnanců, motivaci), základních manažerských technik (vedení porad, vedení dialogu, řešení problémů a rozhodování).

Co tedy projekt nabízí těmto pracovníkům?

Filáková: Pro pracovní pozice vedoucí úseku, vedoucí kanceláře, správce aplikace, dozorčí úředník jsou pro letošní rok připraveny 3 semináře na téma Jak snadno a efektivně zvládnout zaškolení nových kolegů na OS. Cílem semináře je naučit pracovníky, kteří se podílí na zaškolení nového zaměstnance okresního či obvodního soudu, jak prakticky zvládnout zapracování nového zaměstnance do praxe okresního soudu, připravit model konkrétního adaptačního plánu pro pozici rejstříková vedoucí či zapisovatelka. Dále seminář zahrnuje i nácvik vyhodnocení adaptačního procesu a hodnocení zapracování nového pracovníka v závěru zkušební doby. Součástí jsou i praktické postupy v rámci zaškolení do práce s aplikací ISAS, včetně metodických a praktických doporučení pro roli zapisovatelka či rejstříková vedoucí. Účastníci si proto mohou ověřit, rozšířit a předat své odborné znalosti i dovednosti.

V příštím roce chystáme seminář Řízení pracovních kolektivů, který se bude zabývat rolí vedoucího pracovníka, základními principy jednání s lidmi, které vedou k vytvoření spolupráce, důležitostí individuálního přístupu, komunikací jako nástrojem vedení lidí, motivací a manipulací, vedením porad. Jak jasně a srozumitelně zadávat úkoly, jak řešit konflikty na pracovišti, důležitostí rovnováhy v životě, delegováním.

Mohou se do projektu zapojit celé pracovní kolektivy?

Filáková: Ano, v rámci projektu také nabízíme 3 na sebe volně navazující semináře, které jsou realizovány přímo v organizacích a účastní se jich jednotlivá oddělení soudu, správa soudu apod. Na komunikaci a vytváření zdravých sociálních vztahů je zaměřen seminář Spolupráce a zdravé klima na pracovišti. Následuje téma osobnosti člověka Komunikace na pracovišti aneb jak lépe porozumět sobě i druhým, účastníci absolvují test osobnosti a zaměří se více na své prožívání. Třetí seminář Zvládání konfliktů a jejich prevence se zabývá konflikty na pracovišti, styly jejich řešení a prevencí. Semináře probíhají interaktivní formou. Lektor účastníky vhodnými otázkami vede k tomu, aby maximum nových poznatků odhalili sami. Výhodou tohoto přístupu je především mnohem efektivnější zapamatování a větší schopnost vlastní aplikace poznatků v praxi. Interaktivní forma semináře

vyžaduje omezený počet účastníků maximálně 15 osob. Přínosem je i sdílení dobré praxe a konzultace problémů s lektory.

A co říci na závěr?

Filáková: Věříme, že vedoucí pracovníci soudů a státních zastupitelství získají absolvováním manažerského vzdělávání další znalosti a dovednosti, a posílí tak svou sebejistotu v manažerské roli. Přidanou hodnotou prezenčních seminářů je i sdílení

dobré praxe mezi manažery z jednotlivých institucí. Dlouhodobým přínosem projektu je přenos nových dovedností prostřednictvím manažerů do praxe, a tím ovlivňování celkového výkonu organizací. Manažeři získají nástroje, jak efektivněji nastavit organizaci práce, lépe využívat potenciálu lidských zdrojů, zlepšit komunikaci a klima na pracovišti.

*Rozhovor připravilo redakční oddělení
Justiční akademie*



Semináře se zúčastnili i zástupci moravkoslezských soudů