

PHDR. ĽUBA VÁVROVÁ, CSC.,
Centrum rozvoja samospráv

Metódy práce s ľuďmi

❓ Pred aké manažérske úlohy
je postavený komunálny politik?

❓ Prečo je dobré začať
sebapoznávaním?

❓ Podľa čoho sa určuje
vypelosť pracovného tímu?

Obsah	Strana
1. Úvod	X
1.1 Riadenie ľudských zdrojov, pracovný tím	X
1.2 Reálny model problému	X
2. Metódy práce s ľuďmi	X
2.1 Vlastná príprava	X
2.2 Akých mám kolegov – poslancov a čo pre nich/nás môžeme urobiť?	X
2.3 Akých manažérov máme v obci?	X
2.4 Ako sú pripravení iní potenciálni partneri?	X
2.5 Poznajte sa ešte lepšie	X
2.6 Efektívnosť člena tímu	X
2.7 Ako sa tímy rozvíjajú a podľa akých znakov dokážete posúdiť vypelosť vášho tímu?	X

1. Úvod

Vzdelanie manažérov

V dôsledku stále viac sa integrujúceho sveta často vzniká dojem uniformity, existencie unifikovaných – „rovnakých“ systémov. Existuje celý rad teórií manažmentu. Podkladov, teórií a postupov je na viac ako celoživotné vzdelávanie. Vzhľadom na zvyšujúce sa nároky **by manažéri samosprávy mali absolvovať z oblasti manažmentu verejnej správy vysokoškolské vzdelanie** alebo aspoň sériu kvalitných vzdelávacích aktivít špecializovaných na manažment verejnej správy a samosprávy s témami ako všeobecný manažment a riadenie ľudských zdrojov, stratégia a plánovanie v obci, manažment prebiehajúcich a zvolených zmien, základy finančného manažmentu, manažment projektov, prípadne iné podľa aktuálnych potrieb.

Manažérska výbava

To, čo naši volení i menovaní manažéri samosprávy majú vo svojej manažérskej výbave, je suma rôznorodých praktických vedomostí, proaktivita – schopnosť otvárať nové témy a hľadať nové riešenia, väčšie či menšie skúsenosti z práce s ľuďmi, organizačné schopnosti, manažéri sa vo veľkej miere orientujú na výsledky, vnímajú historické a kultúrne vplyvy pôsobiace na Slovensku a vôbec, jeho špecifiká, vedia a chcú spolupracovať v rozsahu Slovenska i za jeho rámcom.

napí

V práci Resonant Leadership, autori Richard E. Boyatzis, Annie McKee Harvard Business School Press popisujú význam schopnosti manažérov byť tzv. resonant leader - mať schopnosť načrtávať cestu v neznámom prostredí, inšpirovať ľudí a komunity k dosahovaniu cieľov a realizácii snov, ktoré boli ešte nedávno nedosažiteľné. (voľný preklad EV). Boyatzisov model manažérskych schopností vypracovaný na základe jeho výskumu z deväťdesiatych rokov 20. storočia zameraný na skúmanie širokej škály manažérov (viac ako 20 000) sa stal základom postgraduálneho programu manažmentu, ktorý Medzinárodná asociácia manažérov miest a regiónov (ICMA) používa

v rámci svojej ICMA Univerzity. Asociácia prednostov úradov miestnej samosprávy SR je členom tejto asociácie dnes už s celosvetovou pôsobnosťou od roku 1997.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov, pracovný tím

Volený predstaviteľ samosprávy, rovnako ako menovaný manažér, majú podľa najnovších trendov k práci s ľuďmi pristupovať z dvoch možných hľadísk.

Prvou možnou cestou je zameriavať sa na flexibilné riadenie jednotlivcov; tento prístup vychádza z myšlienky, že „**spolupráca nie je nevyhnutne tímová práca a tímová práca nie je vždy spolupráca**“. Autor dokonca tvrdí, že ak si organizácia tieto rozdielne termíny zamieňa, určite urobí chybu v oboch. Dôležitou správou je, že spolupráca nevzniká len tým, že to nariadime jednotlivcovi, alebo tým, že sme vytvorili tím.

Spolupráca je výsledkom dlhotrvajúceho procesu, ktorého esenciou je vzdelávanie, dobrá a overená skúsenosť, dobrá motivácia (odlišujeme ju od motivácie typu „ak nechceš spolupracovať, na úrade práce je mnoho ochotných...“), schopnosť rozpoznávať predsudky a vyrovnávať sa s nimi. Stále však nehovoríme o tíme.

Druhou možnou cestou je zameriavať sa na budovanie efektívnych tímov.

1.2 Reálny model problému

Riešme danú tému v reálnom probléme. Dnes už je mnohým jasné, pretože je to už dlhodobo posilňované ekonomickým tlakom, že v nasledujúcich rokoch – takmer zajtra – bude trendom vo fungovaní a rozvoji samosprávy na Slovensku komunálna reforma. Budú sa tvoriť väčšie zoskupenia obcí riadené jedným zastupiteľstvom a jedným obecným úradom. Akokoľvek by sme

**Komunálna
reforma**

chceli udržať súčasný „bukolický“ stav, nie je to reálne. Riadenie samosprávy je samo osebe nesmierne dynamicke, rieši mnohoraké problémy celého spektra ľudí – a hneď. Už teraz veľký majetok obcí bude ešte väčší, koncentrovanejší. Prinesie ešte viac problémov, ale aj viac možností.

Samosprávy dnes tvoria svoje strategické vízie a na ne nadväzujúce strategické plány. Všetci sa snažia zvládnuť množstvo nových kompetencií, úloh, problémov.

Fiktívny cieľ **Problém – komunálna reforma.** Obec (možno je to dokonca progresívny spoločný obecný úrad, ktorých je na Slovensku v súčasnosti viac ako 200 a zlučujú približne 2800 obcí); na základe rôznych kvalitných a kvalifikovaných analýz si stanovuje vo svojom strategickom pláne **cieľ**, že v priebehu nasledujúcich 4 rokov sa plne zlúči s niekoľkými okolitými obcami do nového samosprávneho celku.

Ak v zásade nesúhlasíte s týmto fiktívnym cieľom, naformulujte si iný vlastný cieľ.

Vaša pozícia Ste novozvolený poslanec, prípadne manažér samosprávy. **Máte pred sebou 4 roky práce v prospech svojich občanov. Čo potrebujete vedieť, aby ste stanovené ciele dosiahli?** V závere volebného obdobia chcete byť spokojný s výsledkami svojej práce. Chcete končiť volebné obdobie s pocitom, že si rozumiete s kolegami a máte dobré vzťahy s voličmi?

2. Metódy práce s ľuďmi



Schopnosť sebapoznávania a pripravenosť celožitvotne sa vzdelávať považujem za prvé dva kroky. Začnite od seba.

2.1 Vlastná príprava

Urobte si revíziu a vlastný plán zvyšovania svojich manažérskych zručností podľa **modelu nevyhnutných manažérskych zručností postgraduálneho programu manažmentu ICMA** (www.icma.org).

**Ohodnotenie
mojej prípravy**

Hodnotenie vlastných manažérskych schopností

Tento dotazník je podľa Univerzity ICMA (stĺpec 2) určený na **stanovenie vašej vlastnej efektívnosti** v 29 schopnostiach a **dôležitosti každej z týchto schopností pre miestnu samosprávu** na Slovensku (stĺpec 3). Na vyjadrenie ohodnotenia sa použila škála 1 až 10, pričom 10 je najvyššie ohodnotenie a 1 najnižšie. Po ohodnotení, teda zakrúžkovaní všetkých vašich schopností a ich dôležitosti pre vašu obec alebo mesto použite stĺpec 4 na zaznamenanie rozdielu. Zaznamenajte ohodnotenie s mínusom (-) pri veľkosti rozdielu, ak je dôležitosť vyššia než efektívnosť. Použite znamienko plus (+) v prípade, ak je vaša efektívnosť vyššia než dôležitosť pre zlepšenie miestnej samosprávy tak, ako ju podľa vášho názoru hodnotíte.

Dotazník

abc



Stĺpec 1	Stĺpec 2	Stĺpec 3	Stĺpec 4
29 ICMA oblastí manažérskych schopností	Moja efektívnosť manažéra v tejto oblasti	Dôležitosť pre zlepšenie výkonu – rozvoj mojej miestnej samosprávy	Odrátajte hodnotu zo stĺpca 3 od hodnoty zo stĺpca 2, výsledok môže byť + alebo -
1. Koučovanie a mentorovanie: schopnosť ukázať smer, poskytnúť pomoc a spätnú väzbu kolegom a zamestnancom tak, aby mohli svoj potenciál využiť naplno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	+2 (príklad)
2. Vedenie tímu: schopnosť podporovať tímovú prácu	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	-2 (príklad)
3. Posilňovanie (empowerment): schopnosť vytvárať takú pracovnú atmosféru, ktorá povzbudzuje zodpovednosť a svojprávnosť pri rozhodovaní na všetkých organizačných úrovniach	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Delegovanie: schopnosť pridelovať zodpovednosť iným a vytvárať priestor pre ich skutočnú samostatnosť	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

<p>5. Facilitovanie riadenia: schopnosť budovať spoluprácu a konsenzus medzi rôznorodými skupinami a v rámci nich; pomáhať im nachádzať spoločné ciele a konať tak efektívne, aby tieto ciele bolo možné skutočne dosiahnuť; uznávať nezávislé vzťahy a mnohoraké príčiny problémov komunity a predvídať následky politických rozhodnutí</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>6. Facilitovanie výkonnosti samosprávy: schopnosť a potreba (pre obec) pomáhať voleným predstaviteľom formulovať taký program miestnej politiky, ktorý možno efektívne realizovať a ktorý slúži najlepším záujmom komunity</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>7. Mediácia pri vyjednávaní: schopnosť konať pri riešení politických sporov ako neutrálna strana</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>8. Odborné vedomosti z jednotlivých oblastí: schopnosť a potreba (pre obec) chápať základné princípy poskytovania služieb v jednotlivých oblastiach</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	

<p>9. Prevádzkové plánovanie: schopnosť a potreba (pre obec) predvídať budúce potreby, organizácie pracovných činností a stanovovať harmonogramy pre pracovné tímy a projekty</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>10. Služby občanom: schopnosť zisťovať potreby občanov a poskytovať adresné a požadované služby pre danú komunitu (teda pre rôzne komunity a zároveň pre všetky komunity) v rámci obce</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>11. Zabezpečovanie kvality: schopnosť a potreba (pre obec) udržiavať sústavne vysokú úroveň kvality práce interných – vlastných zamestnancov, prevádzkových postupov a poskytovaných služieb</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>12. Iniciatíva a podstupovanie rizika: schopnosť preukazovať osobné nasadenie a ochotu prijímať zodpovednosť za výsledky; odolnosť voči zabehnutej rutine a ochotu odstraňovať prekážky, ktoré zdržiavajú pokrok pri dosahovaní zámerov a cieľov</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	

13. Vízia: schopnosť vytvoriť koncept ideálneho budúceho stavu a sprostredkovať ho organizácii a komunite	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
14. Tvorivosť a inovácia: schopnosť rozvíjať nové myšlienky alebo praktiky; schopnosť aplikovať existujúce nápady a praktiky do nových situácií	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
15. Technologická gramotnosť: schopnosť demonštrovať znalosť informačných technológií; schopnosť zaistiť, aby sa vhodne zakomponovala do plánov zlepšenia poskytovaných služieb, výmeny informácií, komunikácie v organizácii a v prístupe k občanom	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
16. Obhajoba demokratických princípov: schopnosť posilňovať hodnoty a postavenie miestnej samosprávy v systéme verejnej správy a miestnej demokracie prostredníctvom činov a príkladu; schopnosť zaisťovať efektívnu spoluprácu miestnej samosprávy so štátnou správou i medzi obcami a regiónmi v rámci systému samosprávy, ale aj v nadnárodných rámcoch	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

17. Rôznorodosť: schopnosť a potreba (pre obec) chápať a vážiť si rozdiely medzi jednotlivcami a posilňovať hodnoty multikultúrnosti (hodnoty rôznorodých kultúr) v organizácii a komunite	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
18. Účasť občanov: schopnosť uznávať právo občanov na ovplyvňovanie miestnych rozhodnutí a podporovať aktívnu účasť občanov v činnosti miestnej samosprávy	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
19. Rozpočtovanie: schopnosť pripraviť rozpočet a hospodáriť podľa neho	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
20. Finančná analýza: schopnosť interpretovať finančné informácie pri hodnotení rozpočtových podmienok komunity, určovaní efektívnosti nákladov na programy a pri príprave alternatívnych stratégií	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
21. Rozvoj ľudských zdrojov: schopnosť zabezpečiť, aby boli miestna politika a postupy pri prijímaní zamestnancov, služobnom postupe, ohodnotení výkonov a disciplíny spravodlivé, legálne a aktuálne; schopnosť zabezpečiť dostatok ľudských zdrojov na dosahovanie programových cieľov	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

<p>22. Strategické plánovanie: schopnosť pripraviť organizáciu a komunitu na udalosti a podmienky, ktoré sa očakávajú v budúcnosti</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>23. Podpora: schopnosť otvorene vyjadriť osobnú podporu miestnej politike, programom alebo ideálom, ktoré slúžia najlepším záujmom komunity</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>24. Prezentačné zručnosti: schopnosť efektívne odovzdávať myšlienky a informácie iným</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>25. Vzťahy s médiami: schopnosť sprostredkovať informácie médiám spôsobom, ktorý zlepší pochopenie problematiky miestnej samosprávy a jej činností a s médiami buduje pozitívny vzťah</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
<p>26. Komunikácia medzi ľuďmi: schopnosť vymieňať si verbálne a neverbálne informácie s inými spôsobom, ktorý preukazuje úctu voči jednotlivcovi a urýchľuje plnenie cieľov organizácie a komunity</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	

27. Osobná bezúhonnosť: schopnosť preukazovať zodpovednosť za osobné činy; schopnosť naplňovať osobné vzťahy a aktivity čestne a úprimne	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
28. Pracovná bezúhonnosť: schopnosť viesť pracovné vzťahy a aktivity čestne, úprimne, právne a v súlade s Etickým kódexom profesijnej asociácie	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
29. Bezúhonnosť organizácie: schopnosť upevňovať etické správanie sa v rámci organizácie na základe vlastného príkladu, manažérskych postupov a tréningu – vzdelávania	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Pracovný hárok hodnotenia vlastných manažérskych schopností

Keď ste vyplnili dotazník, uveďte svojich päť najvyšších (+) skóre (podľa čísla schopnosti) a svojich päť najnižších (-) skóre do štvorčekov dolu. **Plusové skóre** naznačuje, že to, ako vnímate vašu osobnú efektívnosť, je väčšie, než dôležitosť, ktorú jej prikladáte pre zlepšenie výkonu – teda pre rozvoj vašej miestnej samosprávy. **Mínusové skóre** naznačuje väčšiu dôležitosť danej schopnosti pre zlepšenie výkonu, teda pre rozvoj vašej miestnej samosprávy, než ako je vami hodnotená vaša vlastná efektívnosť pri výkone tejto schopnosti.

Päť najvyšších plusových skóre

.....

.....

.....

.....

.....

Päť najvyšších mínusových skóre

.....

.....

.....

.....

.....

Čo môžete urobiť

Na začiatku sme hovorili o význame schopnosti sebahodnotenia. Teraz ho máte za sebou. Možno ste ním prešli prvý raz, možno si takéto „zrkadlo“ nastavujete bežne.

Urobte si následne vlastný **rebríček priorít v schopnostiach z vášho plusového skóre**, ktoré naznačuje, že vaša osobná efektívnosť v danej schopnosti je väčšia ako dôležitosť, ktorú si myslíte, že má pre zlepšenie výkonu a teda aj pre rozvoj vašej miestnej samosprávy. Hovorí vlastne o tom, že ste schopný využívať svoju schopnosť lepšie, ako je potrebné pre lepší výkon, a teda aj rozvoj vašej samosprávy.

Hľadajte zároveň možnosti

- ako vytvoriť podmienky pre plnšie využitie vašich schopností vo vašej vlastnej samospráve,
- kde by ste mohli danú schopnosť využiť plnohodnotnejšie, ako je to momentálne možné vo vašej samospráve,



Moja prioritizácia číslo	Sem vpište: Schopnosť, v ktorej som dobrý nad rámec momentálnej využiteľnosti – uvádzame príklad	Možnosti riešenia danej situácie
1	Technologická gramotnosť: schopnosť demonštrovať znalosti informačných technológií; schopnosť zaistiť, aby sa vhodne zakomponovala do plánov zlepšenia poskytovaných služieb, výmeny informácií, komunikácie v organizácii a v prístupe k občanom	Doma – ako? Niekde inde. Napríklad kde? Ako konkrétne by som to mohol riešiť? Čím začnem? Kto mi môže pomôcť?
2	Rozpočtovanie: schopnosť prípravy a hospodárenia s rozpočtom	Doma – ako? Niekde inde. Napríklad kde? Ako konkrétne by som to mohol riešiť? Čím začnem? Kto mi môže pomôcť?
3	Finančná analýza: schopnosť interpretovať finančné informácie pri hodnotení rozpočtových podmienok komunity, určovaní efektívnosti nákladov na programy a pri príprave alternatívnych stratégií	Doma – ako? Niekde inde. Napríklad kde? Ako konkrétne by som to mohol riešiť? Čím začnem? Kto mi môže pomôcť?

4	<p>Bezúhonnosť organizácie: schopnosť upevňovať etické správanie sa v rámci organizácie na základe vlastného príkladu, manažérskych postupov a tréningu – vzdelávania</p>	<p>Doma – ako?</p> <p>.....</p> <p>Niekde inde. Napríklad kde? Ako konkrétne by som to mohol riešiť?</p> <p>.....</p> <p>Čím začnem?</p> <p>.....</p> <p>Kto mi môže pomôcť?</p> <p>.....</p>
5	<p>Koučovanie a mentovanie: schopnosť ukázať smer, poskytnúť pomoc a spätnú väzbu kolegom a zamestnancom tak, aby mohli využiť svoj potenciál naplno</p>	<p>Doma – ako?</p> <p>.....</p> <p>Niekde inde. Napríklad kde? Ako konkrétne by som to mohol riešiť?</p> <p>.....</p> <p>Čím začnem?</p> <p>.....</p> <p>Kto mi môže pomôcť?</p> <p>.....</p>

Urobte si tiež vlastný **rebríček priorít v schopnostiach z vášho mínusového skóre**, ktoré naznačuje, že na zlepšenie výkonu – teda rozvoj vašej miestnej samosprávy – je daná schopnosť dôležitejšia, ako tá, ktorú viete ponúknuť.

Vidíte, že **sebahodnotenie je založené na schopnosti byť úprimný k sebe samému**. Urobte si takéto sebahodnotenie.

Hľadajte zároveň možnosti

- ako vytvoriť podmienky na rozvoj vašich schopností vo vašej vlastnej samospráve,
- kde by ste mohli danú schopnosť rozvinúť iným spôsobom.



Moja priorita číslo	Schopnosť, kde moja samospráva vyžaduje viac, ako som momentálne schopný ponúknuť – príklad	Možnosti riešenia danej situácie
1	Rozvoj ľudských zdrojov: schopnosť zabezpečiť, aby boli miestna politika a postupy pri prijímaní zamestnancov, služobnom postupe, ohodnotení výkonov a disciplíny spravodlivé, legálne a aktuálne; schopnosť zabezpečiť dostatok ľudských zdrojov na dosahovanie programových cieľov	Doma – ako? Niekd inde. Napríklad? Čo konkrétne urobím? Čím začnem? Kto mi môže pomôcť?
2	Účasť občanov: schopnosť uznávať právo občanov na ovplyvňovanie miestnych rozhodnutí a podporovať aktívnu účasť občanov v činnosti miestnej samosprávy	Doma – ako? Niekd inde. Napríklad? Čo konkrétne urobím? Čím začnem? Kto mi môže pomôcť?
3	Pracovná bezúhonnosť: schopnosť viesť pracovné vzťahy a aktivity čestne, úprimne, právne a v súlade s Etickým kódexom profesijnej asociácie	Doma – ako? Niekd inde. Napríklad? Čo konkrétne urobím? Čím začnem? Kto mi môže pomôcť?

4	<p>Bezúhonnosť organizácie: schopnosť upevňovať etické správanie sa v rámci organizácie na základe vlastného príkladu, manažérskych postupov a tréningu - vzdelávania</p>	<p>Doma - ako?</p> <p>.....</p> <p>Niekde inde. Napríklad? Čo konkrétne urobím?</p> <p>.....</p> <p>Čím začnem?</p> <p>.....</p> <p>Kto mi môže pomôcť?</p>
5	<p>Komunikácia medzi ľuďmi: schopnosť výmeny verbálnych a neverbálnych informácií s inými spôsobom, ktorý je úctivý voči jednotlivcovi a urýchľuje plnenie cieľov organizácie a komunity</p>	<p>Doma - ako?</p> <p>.....</p> <p>Niekde inde. Napríklad? Čo konkrétne urobím?</p> <p>.....</p> <p>Čím začnem?</p> <p>.....</p> <p>Kto mi môže pomôcť?</p>

Spoznali ste sa lepšie? Viete, čo chcete urobiť a čím začnete, aby ste si aj ďalej vedome a systematicky svoje schopnosti rozvíjali? Je tiež **dôležité, aby ste si našli niekoho, komu sa so svojím plánom zdôveríte.** Požiadajte ho, aby ste si jeho napĺňanie mohli s ním z času na čas predebatovať. Mal by to byť človek, ktorému na vás záleží a bude vás z času na čas aj kontrolovať a posmelovať v dosiahnutí stanoveného cieľa.

Dôveryhodná osoba

Ak ste boli na seba nároční pri práci nad dotazníkom sebahodnotenia a následnými časťami, **škoda získať poznatky nevyužiť v prospech vlastného rozvoja.** Orientačne si tiež premyslite, čím konkrétnym chcete prispieť k dosahovaniu nášho fiktívneho cieľa - v priebehu nasledujúcich 4 rokov sa plne zlúčiť do nového samosprávneho celku.

2.2 Akých mám kolegov – poslancov a čo pre nich/nás môžem urobiť

Po sebahodnotení, a teda lepšom sebazoznaní, môže byť druhým krokom poznanie svojich kolegov.

Kvalita zamestnancov

Ako starosta – primátor či manažér samosprávy viete, že základom vašej práce a dosahovania merateľných výsledkov je práca s ľuďmi. Premyslite si orientačne, aké sú kvality vašich zamestnancov. Môžete na to využiť individuálny pohovor, ale aj rozhovor pri ročnom hodnotení zamestnancov. **Čím konkrétnym môžu prispieť k dosahovaniu nášho fiktívneho cieľa – v priebehu nasledujúcich 4 rokov sa plne zlúčiť do nového samosprávneho celku?**

Vašimi partnermi a zadávateľmi úloh sú vaši poslanci. Keďže poslanske zbory sa viac či menej obmieňajú každé štyri roky, je potrebné, aby ste si urobili **revíziu predchádzajúcich dohodnutých úloh**. Ide hlavne o tie, ktoré sú uvedené vo vašom strategickom pláne – možno je to Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja alebo iný strategický dokument.

Signál voličom

Prvým signálom pre voličov je **schopnosť zabezpečiť plynulé pokračovanie práce**. Ak to nie je z rôznych dôvodov možné, treba to s občanmi dôsledne prediskutovať. Potrebná zmena je záležitosťou dobrého zastupiteľstva a jeho dobrej práce s kvalitným úradom.



Toto je potrebná zmena

- Otvorená a dostatočná diskusia o všetkom, čo súvisí s predchádzajúcim obdobím

Toto robíme:

Toto by sme mohli robiť lepšie:

- Hodnotné, pravidelné a spoločné vzdelávanie poslancov

Toto robíme:

Toto by sme mohli robiť lepšie:

- Schopnosť „vyčistiť si stôl“ a ukončiť rozpracované úlohy

Toto robíme:

Toto by sme mohli robiť lepšie:

- Jasné definovanie spoločných úloh a cieľov na celé volebné obdobie v záujme všetkých občanov

Toto robíme:

Toto by sme mohli robiť lepšie:

- Informovanie o nich a ich odsúhlasenie občanmi

Toto robíme:

Toto by sme mohli robiť lepšie:

- Kvalitný a stabilný systém komunikácie vo vnútri úradu

Toto robíme:

Toto by sme mohli robiť lepšie:

- Kvalitný a stabilný systém komunikácie úradu s verejnou

Toto robíme:

Toto by sme mohli robiť lepšie:

- Transparentnosť vo všetkom (v dnešnom pretechnizovanom svete už neskryjete nič)

Toto robíme:

Toto by sme mohli robiť lepšie:

- Pravidelná a kvalitná kontrola na úrovni úradu i obce (občanmi)

Toto robíme:.....

Toto by sme mohli robiť lepšie:

Ak teraz, keď čo i len trochu lepšie poznáte seba a svojich poslancov, zamerajte sa na svojich manažéroch.

2.3 Akých manažerov máme v obci

Hovoríme tu o prednostovi, finančnom manažerovi, manažeroch – riadiacich pracovníkoch iných oddelení/odborov v závislosti od vašej organizačnej štruktúry, a teda, napríklad, aj o náčelníkovi mestskej polície.

Základné zručnosti manažerov rozdeliť do troch skupín

- a) **konceptčné** – vytyčovanie cieľov (vizia toho, čo chceme dosiahnuť); premostovanie minulosti s budúcnosťou; riešenie problémov; schopnosť vidieť to čo iní nevidia; intuícia; kreativita,
- b) **zručnosť v práci s ľuďmi** – vedieť si vybrať správnych spolupracovníkov, zamestnancov; dokázať vyjednávať; vedieť vzdelávať seba i iných; dokázať motivovať; vedieť ako oceniť a budovať efektívne tímy,
- c) **odborné** – plánovanie; organizovanie; delegovanie; schopnosť robiť rozhodnutia; vedieť kontrolovať.

Staré slovenské príslovie hovorí, že „človeka spoznáš v práci“.

Ako pristupujú moji kolegovia k práci

Osobnostná kvalita	veľmi dobrá	dobrá	slabá	Konkrétny príklad na potvrdenie – príklad
Dosahuje stanovené ciele				Vedením prvého projektu Interreg dosiahol nasledujúce konkrétne výsledky...
Vie zvládnuť každú situáciu				
Je zodpovedný				
Rešpektuje právo a zákony				
Pracuje samostatne				
Jeho práca je transparentná				
Dokáže pracovať v tíme				
Má schopnosť vnímať a pracovať v prospech záujmov celej komunity				
Vie sa učiť, má záujem sa vzdelávať				
Komunikačné zručnosti (vie klásť otázky, aktívne počúva, vie dávať a prijímať spätnú väzbu, dobre prezentuje v každej forme...)				
Dokáže aktívne preniesť naučené do praxe úradu				



2.4 Ako sú pripravení iní potenciálni partneri

Vaša práca s ľuďmi nie je ohraničená úradom. Kvalita vašej práce s ľuďmi sa prejaví

1. znalosťou všetkých potenciálnych partnerov;

- jednotlivcov, napríklad miestnych aktivistov,
- organizácií, napríklad novej súkromnej organizácie s kvalitným mladým kolektívom,
- inštitúcií, napríklad pobočky úradu práce, ktorý je nastavený na otvorenú/partnerskú spoluprácu.

2. znalosťou ich silných aj slabých stránok;

3. schopnosťou vysvetliť im váš strategický cieľ a získať ich pre jeho naplnenie (pripomeňme si, že ide o náš fiktívny cieľ – v priebehu nasledujúcich 4 rokov sa plne zlúčiť do nového samosprávneho celku);

4. schopnosťou motivovať ich a viesť.

Zabezpečenie zmeny Je dobré vedieť, akí sme a čo by sme chceli robiť lepšie. Podstatný je však výsledok – **čo presne urobíte v nasledujúcom polroku**, aby ste pomohli zabezpečiť potrebnú zmenu – pre seba, pre poslancov, pre manažérov vášho úradu a manažérov vami riadených organizácií – napr. škôl, mestskej polície...

Môj plán (bolo by ešte lepšie, ak by to bol plán celého zastupiteľstva, starostu – primátora a všetkých manažérov úradu)

1.
2.
3.

Kto mi pomôže, resp. bude so mnou spolupracovať:

.....

Ako budem vedieť, že som svoj plán splnil:

.....

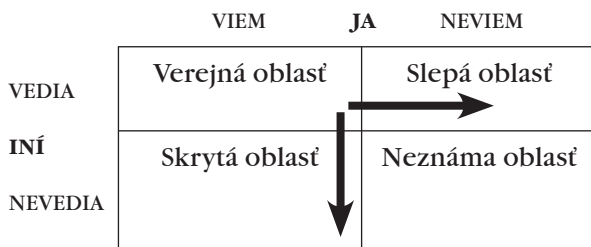
Schopnosť naformulovať si vlastné ciele, spôsob práce a jasne vidieť dosiahnutý cieľ a výsledok je rovnako cenná zručnosť manažéra samosprávy.



2.5 Poznajte sa ešte lepšie

Skôr, ako si budete chcieť byť istý, že poznáte iných, vráťte sa k možnosti poznať viac seba. **Johari okno**

Metóda, ktorú vám ponúkame, sa nazýva JOHARI okno a jej autormi sú Joe Luft a Harry Ingham. Ich metóda patrí medzi objektívne metódy sebaopoznávania. Vyžaduje si zväžiť nielen vlastnú predstavu o sebe, ale aj reakcie ľudí, s ktorými pracujeme, stretávame sa.



Patrí sem každý spôsob nášho správania sa a motivácia k takémuto konaniu. Je **to to, čo o sebe viem ja a vedia to aj iní**. Čím je toto okno väčšie, tým sú ostatné menšie. Veľkosť verejnej oblasti je závislá od toho, či sme sebavedomí, či vieme komunikovať, presadiť sa, či nás neobmedzujú spoločenské konvencie a nemáme strach z neznámeho.

Verejná oblasť

Skrytá oblasť

V tejto časti nášho ja je **to, čo vieme sami o sebe, ale pred ostatnými to nezverejňujeme** (svoje predstavy, nádeje, tajné želania a ciele, prehry a zlyhania ap.). Je to citlivá oblasť, ktorú môžeme znížiť v prospech verejnej oblasti, len ak sa dokážeme otvoriť, hovoriť o svojich predstavách, túžbach a vieme sa verejne vyrovnáť aj so svojimi neúspechmi a chybami. V čase veľkého tlaku na transparentnosť si na jednej strane aj takto môžeme zvýšiť sebadôveru či sebaúctu a rozšíriť možnosť spolupráce a porozumenia. Na druhej strane odbúrame priestor ukrytých postojov, skutkov, ktorý nás straší v snoch. Určite je potrebné uchovať si zdravé súkromie.

Slepá oblasť

Je to **oblasť, ktorú sami nevnímame, rovnako, ako nevidíme svoj chrbát**. Hoci to tak už ani nevnímame, aj svoju tvár vidíme - vnímame len sprostredkované, vďaka zrkadlu. Zrkadlom, ktoré zároveň pomáha zmenšiť slepú oblasť v prospech rozšírenia verejnej oblasti, je spätná väzba od ľudí, ktorí na mne vidia - vnímajú to, čo ja nevidím. Spätná väzba si vyžaduje odvahu. Ak sa jej stále ešte trochu bojíte, pre začiatok sa zamerajte na lepšie pozorovanie reakcií svojho okolia na to, čo hovoríte a ako sa správate.

Neznáma oblasť

Neznáma oblasť je neznáma pre mňa aj pre ostatných. Je to časť nášho podvedomia a tendencie a sklony k správaniu sa v nových situáciách, ktoré spoznávam, až keď sa v takej situácii ocitnem. Z veľkej časti je neznáma oblasť ovplyvnená postojmi a hodnotami, ktoré verejne prejavujem a poznám ich ja aj iní, ale všetci vieme, že sú aj okamihy, v ktorých prekvapíme aj sami seba.

Veľkosť jednotlivých okien nie je rovnaká, jednotlivé okná nie sú ani pravidelné. Menia sa s našimi skúsenosťami, tlakom verejného záujmu, možnosťami techniky. Ich veľkosť sa posúva rôznymi smermi – **niečo odkrývame a niečo skrývame**. Niekedy verejnosť odhalí viac a niekedy nečakaná udalosť odhalí mnohé nám aj verejnosti.

Veľkosti okien

2.6 Efektívnosť člena tímu

Riešenie mnohých problémov, ktoré pred vami stoja, si bude vyžadovať prácu stmeleneho tímu. Ponúkame vám dotazník, ktorý vám umožní zamyslieť sa nad vašou osobnou efektívnosťou v tíme.

Dotazník osobnej efektívnosti ako člena tímu

Tento dotazník je zostavený preto, **aby vám pomohol považovať o vašom správaní v tíme.**

Najskôr si prečítajte škály a pri každej zaškrtnite na stupnici miesto, ktoré vás najlepšie vystihuje. Keď ste označili všetky stupnice, vyberte si tri alebo štyri oblasti osobného správania, ktoré by ste najradšej zmenili. Na týchto stupniciach nakreslite šípku nad čiarou naznačujúcou smer žiaducej zmeny vášho správania. (Môžu tiež nastať situácie, kedy by ste si želali znížiť úroveň svojej zainteresovanosti.)

1. Schopnosť počúvať iných spôsobom prejavujúcim porozumenie

1 2 3 4 5 6 7

Nízka

Vysoká



2. Schopnosť ovplyvňovať iných v tíme						
1	2	3	4	5	6	7
Nízka			Vysoká			
3. Tendencia nadväzovať na predchádzajúce myšlienky iných členov tímu						
1	2	3	4	5	6	7
Zriedkavá			Častá			
4. Náklonnosť dôverovať iným						
1	2	3	4	5	6	7
Nízka			Vysoká			
5. Ochota diskutovať o svojich pocitoch (emóciách) v tíme						
1	2	3	4	5	6	7
Neochota			Ochota			
6. Ochota nechať sa ovplyvniť inými						
1	2	3	4	5	6	7
Neochota			Ochota			
7. Tendencia riadiť tím						
1	2	3	4	5	6	7
Nízka			Vysoká			
8. Tendencia vyhľadávať blízke osobné vzťahy s inými v tíme						
1	2	3	4	5	6	7
Nízka			Vysoká			

9. Moje reakcie na poznámky o mojom správaní v skupine						
1	2	3	4	5	6	7
Odmietam				Vítam		
10. Miera, do akej som si vedomý pocitov iných						
1	2	3	4	5	6	7
Nízka				Vysoká		
11. Miera, do akej chápem, prečo robím to, čo robím						
1	2	3	4	5	6	7
Nízka				Vysoká		
12. Reakcia na konflikt alebo nesúhlas v tíme						
1	2	3	4	5	6	7
Nízka tolerancia				Vysoká tolerancia		
13. Reakcia na názory, ktoré mi oponujú						
1	2	3	4	5	6	7
Nízka tolerancia				Vysoká tolerancia		

Prekontrolujte váš výsledok v dotazníku a tie oblasti osobného správania sa, ktoré chcete najviac zmeniť. **Aké 3 alebo 4 typy správania ste si vybrali?**

Je dobré, ak si celý tím na uvedené, alebo podobné otázky

- odpovie,
- prediskutuje výsledky,

- posúdi adekvátne roly jednotlivých členov tímu pre požadovaný výkon,
- a dohodne si spoločné pravidlá.

Dohodnutie pravidiel Pravidlá by mali obsahovať dohodnuté roly – **kto bude tím viesť, kto bude zodpovedný za podporu nových myšlienok, kto bude zodpovedný za analýzy, výsledky; kto bude sledovať dodržiavanie času a plánovaných úloh; ako sa budú riešiť možné konflikty...**

Zodpovednosť vedúceho tímu Každý vedúci tímu je zodpovedný za vytvorenie pracovnej atmosféry a zaujatie členov tímu; mal by vedieť podchytiť dôležité myšlienky a slovné ich pomenovať a oceniť, mal by predchádzať nedorozumeniam. S príchodom každého nového člena je potrebné tím budovať odznova.

Poznať členov tímu je dôležité, platí tu však aj **synergický efekt** – **dobrý tím je viac ako je suma jeho členov.**

2.7 Ako sa tímy rozvíjajú a podľa akých znakov dokážete posúdiť vspelosť vášho tímu?

Jedným z najznámejších modelov zameraných na vývoj tímu je model B. W. Tuckmana publikovaný už v roku 1965. Uvádza nasledujúce etapy budovania tímu:

- **budovanie tímu** – prvé začiatky, zoznamovanie sa členov tímu, dohadovanie jeho štruktúry a pravidiel,
- **konfrontácie** – prvé nezhody a ich „utriasanie“ – riešenie konfliktov,
- **stanovovanie pravidiel (noriem)** – nasleduje po zistení predchádzajúcich problémov a potreby riešiť ich,

- **fungovanie** – výkon tímu – zameranie na ciele tímu, vyjasnené vzťahy a postupy riešenia úloh, ale aj prípadných konfliktov.

Tím, ktorý sa vyvíja	Fungujúci tím
● povrchné diskusie	● diskusie idúce do hĺbky
● nezáujem o spoločné ciele	● stotožnenie sa so spoločnými cieľmi
● slabé zdieľanie informácií	● všetky informácie majú všetci členovia tímu
● súťaživosť a nedobré vzťahy	● spolupráca a podpora
● potlačené a skrývané pocity, názory	● voľné prejavovanie pocitov a názorov
● zameranie na úlohy (čo)	● zameranie na proces (ako)
● slabé využívanie zdrojov a možností členov skupiny	● plné využívanie zdrojov a možností členov skupiny
● konflikty sa riešia systémom kto z koho (výhra – prehra)	● Konflikty sa riešia systémom ja vyhrám aj ty vyhráš (výhra – výhra)

Ak skutočne sledujete možnosť riešiť náš fiktívny cieľ v **priebehu nasledujúcich 4 rokov sa plne zlúčiť do nového samosprávneho celku**, v tomto momente už viete, že budete potrebovať pracovať s rôznymi tímami. **Aké by to mohli byť tímy?**



- **tím starostov** zainteresovaných obcí,
- **pracovná skupina** zložená z volených a menovaných predstaviteľov obce, manažérov, občanov a expertov,
- **zmiešaný tím z poslancov** zainteresovaných obcí,
- **zmiešaný tím z občanov** zainteresovaných obcí,
- iné...

Počítajte aj s dynamikou medzi jednotlivými tímami, všímajte si symptómy podľa tabuľky.

Súťaž	Spolupráca
<ul style="list-style-type: none"> ● vzájomné vzťahy môžu riešiť tak ako jednotlivci systémom výhra – prehra 	<ul style="list-style-type: none"> ● vzájomné vzťahy môžu riešiť tak ako jednotlivci systémom výhra – výhra
<ul style="list-style-type: none"> ● môže prevládať tendencia navzájom sa likvidovať 	<ul style="list-style-type: none"> ● môže prevládať tendencia pomáhať si
<ul style="list-style-type: none"> ● každý si rieši svoj problém 	<ul style="list-style-type: none"> ● zdieľanie riešenia problémov
<ul style="list-style-type: none"> ● odmietanie názorov iných 	<ul style="list-style-type: none"> ● akceptovanie názorov iných tímov
<ul style="list-style-type: none"> ● nedôvera voči druhým tímom 	<ul style="list-style-type: none"> ● dôvera aj voči iným tímom
<ul style="list-style-type: none"> ● zameranie len na dosiahnutie cieľov vlastného tímu 	<ul style="list-style-type: none"> ● zameranie na dosiahnutie celkového spoločného cieľa