

Výtah ze vzdělávacího plánu

manažerů ČHMÚ

(část zajišťovaná externí firmou)

Obsah

Charakteristika organizace	1
Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti	1
Struktura organizace	1
Nutnost změn organizace	2
Východiska pro nastavení procesu vzdělávání	3
Požadované kompetence	3
Požadavky na vzdělávací program	4
Stávající úroveň vzdělávání	4
Návrh vzdělávacího programu	5
Parametry požadovaných vzdělávacích programů	5
Harmonogram manažerského vzdělávání	6
Závěr	7

Charakteristika organizace

Název organizace:	Český hydrometeorologický ústav (ČHMÚ) Na Šabatce 17 143 06 Praha 4
Právní forma:	státní příspěvková organizace
IČ:	00020699
Zřizovatel:	Ministerstvo životního prostředí Vršovická 1442/65 Praha 10

Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti

Základním účelem příspěvkové organizace je vykonávat funkci ústředního státního ústavu České republiky pro obory čistota ovzduší, hydrologie, jakost vody, klimatologie a meteorologie, jako objektivní odborné služby poskytované přednostně pro státní správu.

(Více viz Opatření č. 2/20 ministerstva životního prostředí o vydání úplného znění zřizovací listiny státní příspěvkové organizace Český hydrometeorologický ústav.)

Vizi ústavu je, aby data, produkty, informace a služby vytvářené ČHMÚ pomáhali zlepšovat kvalitu života v České republice. Jako naše základní poslání vnímáme, že ČHMÚ vykonává funkci ústředního státního ústavu České republiky jako objektivní odborné služby pro obory čistota ovzduší, hydrologie, jakost vody, klimatologie a meteorologie, jako objektivní odborné služby poskytované přednostně pro státní správu.

Struktura organizace

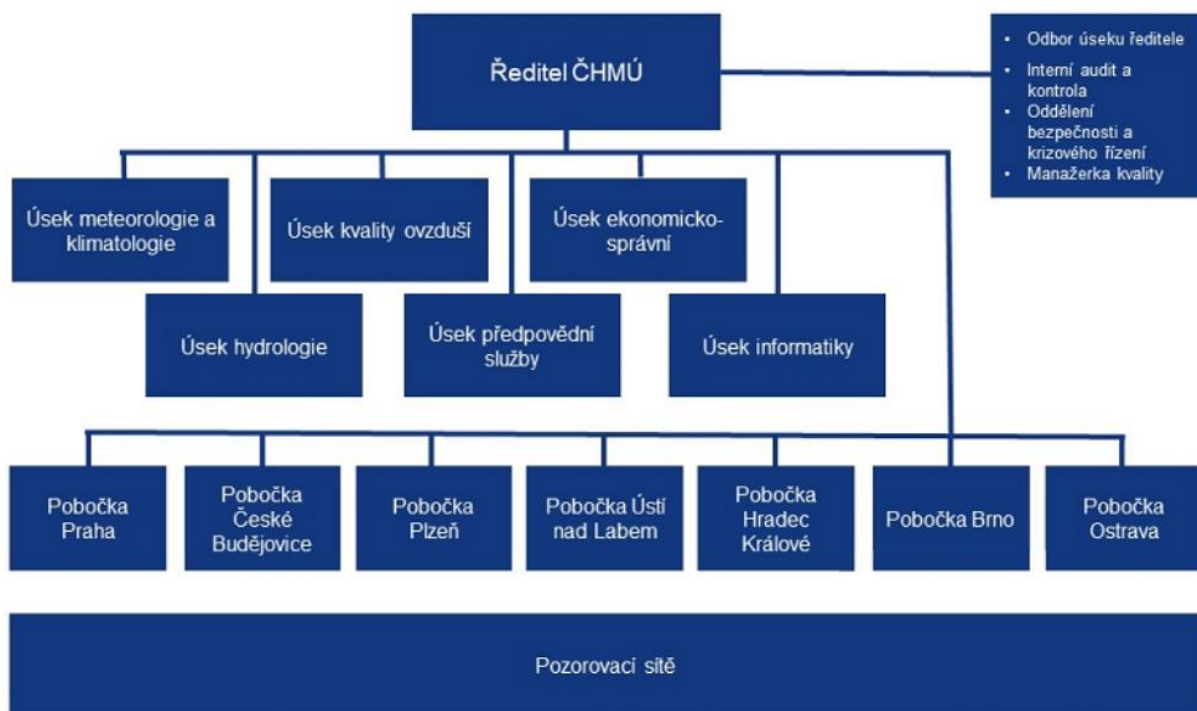
V čele ČHMÚ stojí ředitel ústavu, který je jeho statutárním zástupcem. Organizační struktura ČHMÚ je třístupňová, v úsecích, kde je to účelné, čtyřstupňová:

- ředitel ústavu,
- ředitel úseku, ředitel pobočky,
- vedoucí odboru (v úseku ředitele, v úseku meteorologie a klimatologie a v úseku hydrologie),
- vedoucí oddělení.

Pro zlepšení dělby práce a zvýšení operativnosti řízení oddělení mohou být v rámci oddělení zřízeny skupiny, v jejímž čele je vedoucí skupiny. Skupina se nepovažuje za zvláštní organizační stupeň ani útvar.

Centrální pracoviště s odbornými a podpůrnými úseky jsou lokalizována v Praze - Komořanech a na Libuši. Pro zajištění regionálních činností je zřízeno 7 poboček (Praha, České Budějovice, Plzeň, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Brno, Ostrava). Pobočky zajišťují odbornou činnost ve třech základních oblastech: kvalita ovzduší, meteorologie a klimatologie a hydrologie. Jednotlivá odborná oddělení na pobočkách jsou organizačně řízena ředitelem pobočky, po odborné stránce jsou metodicky vedena příslušnými řediteli centrálních úseků.

Kromě výše uvedených pracovišť ČHMÚ obhospodařuje další odloučená pracoviště (21 profesionálních meteorologických stanic a 3 observatoře), které jsou řízeny z centrálních úseků.



Obrázek 1 Základní organizační struktura ústavu

Vrcholové vedení je tvořeno ředitelem ústavu a řediteli jednotlivých úseků. V rozšířené podobě do vrcholového vedení spadají i ředitelé poboček.

Střední management je tvořen vedoucími odborů a vedoucími oddělení. V širší podobě je vhodné v rámci středního managementu uvažovat i s vedoucími skupin.

Počty manažerů na jednotlivých úrovních:

— ředitel ústavu:	1
— ředitelé úseků:	6
— ředitelé poboček:	7
— vedoucí odborů:	7
— vedoucí oddělení:	73
— vedoucí skupin:	68

Nutnost změn organizace

ČHMÚ bude muset v budoucnosti čelit významným změnám na poli technologií, otevření datové politiky a nástupu různých konkurentů na úrovni ČR i na globální úrovni (AI od Google, IBM) apod. Proto je nezbytná realizace změn ve směru ke zvýšení konkurenceschopnosti a flexibility ČHMÚ, a to zejména prostřednictvím růstu kompetencí zaměstnanců směrem ke spolupráci, zákaznické orientaci a dosahování výsledků. Mezi nejdůležitější zákazníky patří jednoznačně státní správa, která potřebuje pro efektivní řízení životního prostředí čím dál tím detailnější strategické podklady vyžadující nejen hlubší porozumění problematice, ale i schopnost provázat jednotlivé aspekty do ucelené podoby.

V tomto duchu jsou nastavovány cíle organizace, které jsou stanovovány v následujících oblastech: zvýšení kvality pracovních podmínek zaměstnanců, zvýšení výkonu zaměstnanců, vnitřní spolupráce, uspokojování potřeb zákazníků a zvyšování důvěryhodnosti a dostupnosti produktů a služeb.

Stanovené vize a cíle, pro jejichž realizaci potřebujeme kompetentní zaměstnance, byly prezentovány na výjezdním zasedání MŽP a rezortních organizací.

Výzvy nastíněné v předchozích odstavcích vyžadují rozsáhlou strategickou a kulturní změnu organizace, kterou je nutno jednak efektivně řídit a jednak vědomí potřeby změny rozšiřovat mezi zaměstnance. Obecně je základní podmínkou úspěšné změny kultury organizace identifikace vrcholového managementu s touto změnou. Stejně tak je ale nutné zajistit, aby se s potřebnými změnami a jejím směřování identifikoval i střední management a v ideálním případě i všichni zaměstnanci. Vědecké práce běžně uvádějí, že pro realizaci změny je nezbytné dosáhnout kritického množství lidí, kteří se se změnou identifikují, a kteří dále ovlivňují ostatní zaměstnance. Toto kritické množství je v literatuře nejčastěji odhadováno v rozmezí 20 až 30 %. Nejnověji Centola a kol. ve Science (2018) experimentálně prokázali že kritická hranice pro úspěšnou realizaci změny je okolo 25 %.

V podmínkách ČHMÚ to znamená nutnost ovlivnění ve smyslu přijetí změny u cca 175 lidí. S ohledem na skutečnost, že na lidi působí především vedoucí zaměstnanci, se kterými jsou v každodenním kontaktu, je nutné zaměřit se právě na střední management, jehož prostřednictvím bude koalice pro změnu vybudována. Zaměření na druhou větev jednotného vzdělávacího systému – vrcholový management – vyplývá z nutnosti změny koordinovat a dávat jim požadovaný směr.

Nejefektivnější metodou realizace změn je, pokud jsou navrhovány, nesený a realizovány přímo vlastními pracovníky organizace. Jedním z cílů vzdělávacího programu je poskytnout vedoucím pracovníkům dostatečné kompetence pro to, aby toho byli schopni. Výhodou tohoto přístupu je, že takto vybavená organizace nemusí využívat služeb externích poradců, jejichž služby jsou finančně velmi nákladné a úroveň poskytovaných služeb diskutabilní.

Východiska pro nastavení procesu vzdělávání

Požadované kompetence

Jak bylo zmíněno výše, v rámci ústavu je kombinováno metodické a organizační vedení, pro řešení strategických i operativních úkolů jsou navíc vytvářeny pracovní týmy, do kterých jsou zapojováni zaměstnanci s potřebnými schopnostmi napříč organizační strukturou. Takovýto způsob práce klade zvýšené nároky na komunikaci a spolupráci mezi členy vedení na všech úrovních, ale současně i mezi všemi zaměstnanci ústavu. Důležitá je i schopnost vedoucích zaměstnanců nejen řídit a koordinovat činnosti vlastních útvarů, ale též vést a rozvíjet kompetence podřízených zaměstnanců.

Velká část manažerů postoupila do vedoucího postavení z technických pozic, pro které byli velmi dobře připraveni. Přechod do funkce manažerů / vedoucích pro ně představuje zásadní změnu v druhu vykonávané činnosti, kdy kromě technických znalostí nabývají na důležitosti interpersonální dovednosti. Ve vyšších pozicích pak přistupuje potřeba rozvoje strategického myšlení, zdůraznění zaměření na zákazníka a schopnosti řídit změny, kterými nutně v reakci na okolní svět prochází každá organizace, která se chce rozvíjet.

Byla provedena analýza potřebných kompetencí pro střední management a vyhodnoceny potřebné směry vzdělávání. Hlavní potřebné kompetence jsou:

- vedení lidí, včetně zvládnání konfliktů a hledání konsensuálních řešení;

- interpersonální dovednosti, naslouchání a zpětná vazba;
- efektivní vedení týmových procesů a přebírání odpovědnosti za týmová rozhodnutí.

Obsahové kompetence potřebné pro vrcholový management:

- vedení lidí;
- interpersonální dovednosti individuální a skupinové;
- rozvoj manažerských dovedností v důležitých oblastech (řízení lidských zdrojů, kultura organizace, marketing, řízení financí, organizační struktury, rozhodování);
- strategie organizace a řízení strategického procesu;
- návrh, řízení a implementace změny.

U vrcholového managementu byla identifikována zejména potřeba zaměřit další vzdělávání do oblasti financí a řízení lidských zdrojů.

Požadavky na vzdělávací program

Klíčové pro úspěšný rozvoj organizace je, aby všichni zaměstnanci včetně manažerů mluvili stejnou řečí. To znamená, že všechny vzdělávací aktivity musí být vedeny v jednotném stylu lektory, kteří mají praktické zkušenosti v oblasti řízení a realizace změn. Důležité je též, aby vzdělávací program reflektoval skutečné problémy, které řeší organizace typu ČHMÚ a její zaměstnanci.

Identifikované požadavky na vzdělávací program:

- při výuce bude používána metoda Action Learning (učební proces, ve kterém je využíváno řešení reálných problémů studentů k rozšiřování jejich znalostí);
- pro projektové úkoly budou pracovníci seznámeni s metodou LogFrame – Logický rámcový přístup (metodika projektového řízení, která řeší strategické plánování, přípravu, návrh, realizaci a vyhodnocení projektu);
- vzdělávací program pro vrcholový management bude rozdělen do dvou částí (základní kurz bude určen pro širší spektrum manažerů a seznámí účastníky s potřebnými kompetencemi; nadstavbový kurz bude určen pro vybrané manažery, kteří budou nositeli změny);
- součástí nadstavbového kurzu pro vrcholové manažery / nositele změny budou praktické úlohy orientované na konkrétní problémy ČHMÚ; zpracování návrhu řešení těchto problémů a příprava uvedení zpracovaných řešení do praxe bude podporována lektory, kteří mají praktické zkušenosti s řízením firem;
- pro stávající vrcholový management bude připraven kurz zaměřený na rozvoj kompetencí v oblasti financí a řízení lidských zdrojů
- nezbytnou součástí vzdělávacího programu musí být navazující práce s již proškolenými vedoucími pracovníky, která bude mít za cíl ožívování a rozvíjení již získaných znalostí;
- druhou rovinou navazující práce se středním managementem musí být vzájemná výměna zkušeností napříč celou organizační strukturou ústavu – tato manažerská setkání budou vedena vlastními zaměstnanci ústavu.

Stávající úroveň vzdělávání

V uplynulých dvou letech prošlo vzdělávacím kurzem středního managementu, který naplňoval výše uvedené požadavky, 62 zaměstnanců, většinou na pozicích vedoucích oddělení nebo odborů, 6 z nich odešlo z ČHMÚ a 2 postoupili do vyšších funkcí.

Vzdělávací program obecného managementu absolvovalo 16 zaměstnanců vrcholového managementu a dalších perspektivních zaměstnanců. V současné době procházejí navazujícím manažerským vzděláváním zaměřeným na řízení změn 3 pracovníci. Celkově se jedná o cca 8 % z celkového počtu pracovníků ústavu.

Proběhlá školení jsou mezi absolventy ale i mezi dalšími pracovníky přijímány vesměs pozitivně. Přínos školení je možno dokladovat na faktu, že řada absolventů v průběhu času postoupila po žebříčku vedení na odpovědnější funkce, kde získané znalosti aktivně využívají. Dochází k posunu v řízení instituce směrem k větší spolupráci a efektivitě využívání především lidských zdrojů. Pozitivně je vnímána zejména navazující práce s již proškolenými zaměstnanci.

Citované výzkumy v oblasti managementu ukazují, že s potřebou změny se identifikuje přibližně čtvrtina až třetina zaměstnanců. Ukazuje se tedy jako nezbytné dále zejména s vedoucími zaměstnanci pracovat a rozvíjet jejich kompetence a rozšiřovat spektrum osob, které disponují potřebnými schopnostmi a jsou schopny přenášet je dále.

Zejména je důležité se zaměřit na hlubší vzdělávání perspektivních pracovníků tak, aby již v současné době byli schopni podporovat vrcholový management na cestě ke změně instituce.

Návrh vzdělávacího programu

Parametry požadovaných vzdělávacích programů

V rámci předchozích kapitol byly identifikovány 4 vzdělávací okruhy, na které je potřeba se zaměřit:

1. Následná práce s již proškolenými zaměstnanci
2. Pokračující vzdělávání vrcholového managementu
3. Vzdělávání středního managementu
4. Vzdělávací program obecného managementu pro vrcholové vedení
5. Navazující vzdělávání pro vrcholový management

ad 1. Program bude určen pro stávající i nově proškolené absolventy vzdělávacího programu pro střední management (viz 3). Jeho cílem je rozvíjet kompetence účastníků zejména v oblastech vedení lidí a zvládání konfliktů a dále zpětné vazby a týmových procesů. Předpokládaná délka trvání jednoho kurzu je 2x2 dny (cca 32 hodin) ve dvou blocích. Kurzy budou určeny výhradně pro pracovníky ČHMÚ v počtu do 12 účastníků na jeden běh. Složení účastníků jednotlivých kurzů bude nastaveno tak, aby se setkali zaměstnanci z různých pracovišť. Od kurzu očekáváme prohloubení znalostí a jejich aplikace v praxi, dále pak zlepšení porozumění napříč organizačními složkami.

ad 2. Cílem pokračujícího vzdělávání pro vrcholový management bude prohloubit znalosti a pochopení fungování ústavu v oblasti financí a řízení lidských zdrojů. Předpokládaný rozsah kurzu je 2x2 dny (cca 32 hodin) ve dvou blocích. Kurz bude určen výhradně pro pracovníky ČHMÚ v počtu do 12 účastníků na jeden běh.

ad 3. Cílem vzdělávacího programu pro střední management bude zvýšit kompetentnost vedoucích především v oblasti týmové spolupráce, vedení týmových procesů, interpersonálních dovedností, vedení lidí a proces tvorby a implementace strategie. Předpokládaný rozsah kurzu je 3x2 dny (cca 48 hodin) ve třech blocích. Kurz bude určen výhradně pro pracovníky ČHMÚ v počtu do 12 účastníků na jeden běh. Skupiny budou sestaveny tak, aby se setkali lidé z různých úrovní managementu a z různých oddělení.

ad 4. Vzdělávací program obecného managementu založený na principech Action Learning bude určený pro vrcholové vedení ústavu a další perspektivní pracovníky. Cílem bude získat a rozvinout znalosti potřebné k pochopení řízení a fungování instituce a schopnosti nutné ke spolupráci na přípravě a realizaci změn. Absolvent bude muset prakticky prokázat nabyté znalosti formou samostatné práce, která bude lektory vyhodnocena.

Kurz bude zaměřen zejména následující témata:

- řízení projektů metodikou LogFrame;

- vedení lidí a interpersonální dovednosti;
- řízení lidských zdrojů;
- kultura organizace;
- marketing;
- strategie;
- rozhodování;
- základy řízení financí;
- organizování a koordinování (organizační struktury).

Rozsah programu předpokládáme minimálně 120 výukových hodin, rozložených do dvou až třídních bloků realizovaných v rozmezí 4 až 5 měsíců od zahájení kurzu. Počet účastníků bude nastaven ze strany poskytovatele tak, aby umožňoval efektivní výuku (10 až 15 osob). Kurz bude složen z lidí různých institucí, což umožní vzájemnou výměnu zkušeností v odlišných typech organizací. Cílem je, aby na každé pobočce i centrálních pracovištích byli proškoleni minimálně dva pracovníci, kteří si budou schopni poskytovat vzájemnou podporu.

ad 5. Program navazující na vzdělávací program obecného managementu. Cílem studia bude získat znalosti potřebné k realizaci změn, strategického řízení a vedení organizace. Program bude založen na principech Action Learning se zaměřením na řešení komplexních problémů organizace včetně návrhu realizace změny a bude pokrývat následující oblasti: řízení provozu, řízení lidských zdrojů, strategie, marketing, finance a řízení informací. Absolventi budou moci získat akreditovaný titul MBA, pro který budou zpracovat oponované seminární práce a závěrečnou diplomovou práci. Tyto materiály budou zaměřeny na konkrétní komplexní problémy s dlouhodobým strategickým dopadem na ČHMÚ. V jejich rámci budou navržena konkrétní řešení, která následně budou v rámci ústavu uvedena do praxe.

Rozsah programu předpokládáme minimálně 140 výukových hodin, rozložených do dvou až třídních bloků realizovaných v rozmezí 12 měsíců od zahájení kurzu. V dalším období zajistí poskytovatel podporu pro zpracování prací studentů. Počet účastníků bude nastaven ze strany poskytovatele tak, aby umožňoval efektivní výuku (10 až 15 osob). Účastníci programu budou z různých institucí, což umožní vzájemnou výměnu zkušeností v odlišných typech organizací.

Harmonogram manažerského vzdělávání

Vzdělávací program	Počet kurzů	Počet lidí v kurzu	2024	2025	2026
1. Následná práce s již proškolenými zaměstnanci	3	12	1x	1x	1x
2. Pokračující vzdělávání vrcholového managementu	1	12	1x		
3. Vzdělávání středního managementu	1	12		1x	
4. Vzdělávací program obecného managementu pro vrcholové vedení	6	2	2x	2x	2x
5. Navazující vzdělávání pro vrcholový management	1	1		1x	

Závěr

Navržený plán vzdělávacích aktivit pro vrcholový a střední management je v souladu se vizemi, cíli a strategickými plány Českého hydrometeorologického ústavu. Vychází z posouzení potřeb měnící se organizace a měnícího se okolního světa a zaměřuje ČHMÚ směrem ke zvýšení konkurenceschopnosti, flexibility a kvality výstupů poskytovaných zákazníkům, včetně nejdůležitějšího zákazníka, kterým je státní správa.

