

# Personalistika: Schopnost empatie je dokladem kvalit manažerů

Lidské zdroje, lidský kapitál, lidský faktor – to všechno ve výročních zprávách, tabulkách, grafech a hodnoceních zní stroze a pro veřejnost možná až děsivě. Ve státní správě, a detailněji ve státní službě, pracují ovšem lidé, kteří jsou stejnými občany a sousedy jako kdokoli jiný. Není žádné „oni“ a „my“. Jako nově jmenovaná personální ředitelka sekce státní služby Ministerstva vnitra považuji za velkou výzvu zbavit personalistiku zaměřující se na zaměstnance působící v režimu státní služby nepružnosti, mýtů a záhad.



**P**ersonalistika ve státní službě vnímá samozřejmě jak podněty z dobré praxe soukromého sektoru či akademické sféry, tak inovativních osobností, jichž ve státní službě přibývá. Neměla by být přítomná jen „papírově“ v různých rozhodnutích se sofistikovanými odůvodněními, kterým zpravidla rozumí jen vrcholní představitelé státní správy s výlučně právníkem vzděláním. Potřebuje pracovat s tvořivostí úředníků a rozpoznávat, jaké obory služby jsou pro konkrétní pracovníky nejvhodnější. Má věnovat pozornost rozvoji takzvaných měkkých dovedností a v odborné přípravě využívat vnitřní potenciál organizací, například ke koučinku a mentoringu.

Silnou stránkou státní správy je její legislativa, spočívající v zákonech a služebních předpisech, ve správním řízení a vydávání rozhodnutí. Slabinou zůstává vyhledávání talentů, podpora osobností a jejich představování veřejnosti, což může posílit prestiž úředníka ve společnosti. Trochu jsme dosud obcházelí potřebu kreativity personalistů.

## Inspirace ve firemní sféře

Existují už pozoruhodné zkušenosti firem, které udávají rytmus čtvrté průmyslové revoluce, založené na digitalizaci. Uplatňuje se v nich dynamické utváření týmů, brainstorming jako běžná metoda vedení porad, efektivní práce s informacemi, odezva zaměstnanců. Úspěšné firmy se nebojí decentralizovaného, horizontálního řízení, přenesení rozhodování na konkrétní pracoviště. Rozhodování je spojeno s odpovědností, vědomí odpovědnosti se odvíjí od propracované profesní etiky. Odvaha vrcholných manažerů podpořit samostatnost zaměstnanců přináší pozitivní výsledky ve zvýšené kreativitě.

Ve státní správě je něco takového ještě opovážlivá představa. Středoevropský byrokratický model se stále houževnatě drží vertikálního řízení. Svět úředníků je logicky konzervativnější, ale šéfovské patro v kancelářské budově by postupně mělo ztratit svoji odstrašující pověst.

Státní správa má být především službou občanům, kteří ji nebudou kritizovat za nepružnost či jako prostředí zákulisních politických her. Jako právnička se ovšem v této souvislosti musím zastat tisíců poctivě pracujících úředníků, kteří dodržují zákony. Také proto se nám daří, že i v současných velmi dlouhodobých krizových podmínkách státní správa uspokojivě funguje. Pokud však jde o styl jejího řízení, tam právě koronavirová krize a z ní plynoucí flexibilní formy práce odhalily nezbytnost modernizace. Ta se netýká jen strategií a přístrojového vybavení. Vedoucí pracovníci musí rozvíjet svoji empatii, schopnost týmové práce a s tím spojenou interakci, kooperaci a citlivý dialog se spolupracovníky.

## Společenská odpovědnost a sociální citlivost

Přicházejí mileniálové, přibývají i ve státní správě. V té se bude pod jejich vlivem v rostoucí míře projevovat to, co je charakteristické pro společenskou odpovědnost firem (CSR, Corporate Social Responsibility), tedy důraz na ochranu životního prostředí, férové chování k zaměstnancům, pravdivá komunikace s klienty služeb, etika veřejné správy, podpora charity a rozvoj moderních technologií.

Koronavirová krize odkryla mnoho nedostatků. V personalistice státní správy – byť už se mnohé změnilo – se to týká také sociální citlivosti, tedy zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním. Do popředí vystupuje age management vnímavý ke všem generačním vrstvám, ale posilující

podporu jak mladých nastupujících pracovníků, tak seniorů. Ti ve státní službě představují kategorii osob ve věku od 55 do 70 let, tedy do hraničního věku pro působení ve státní službě, definovaného příslušným zákonem. Potenciál zmíněných dvou skupin není ve státní službě dostatečně rozvíjen. U mladých pracovníků je třeba podporovat jejich zdravou dravost, kreativitu a inovativnost, u seniorů umět využít jak jejich zkušenosti a empatii při vytváření různých týmů, tak je v rámci organizací veřejné správy vést k podílu na vnitřním vzdělávání.

### Otevřenost interakci

Nejprve otázky pro nadřízené: kdy jste naposledy oslovili kolegy ve svém týmu? Zeptali jste se jich, jak vidí výkon vašeho oddělení, odboru, úseku v rámci státní služby? Zajímalí jste se o to, co doporučují zlepšit ve vašem útvaru? Co jim chybí? Nejde jen o požadavky, dobrý manažer se nebojí být otevřený podnětům a dialogu se spolupracovníky. Ptá se: „Co jsou silné stránky našeho oddělení nebo odboru? Můžeme některé naše činnosti nabídnout v rámci resortu jako dobrou praxi? Co je naše kvalita?“ To jsou cenná data, k jejich získání je ovšem třeba vytvořit vstřícnou a konstruktivní atmosféru. Lidé, jejichž názor je vítán a oceňován, vykonávají svoje agendy nejen jako povinnost, ale i srdcem. Od toho se pak odvíjí vytváření prestiže státního zaměstnance, příkladného úředníka.

Ano, v soukromé sféře nejsou manažeři vázáni kromě zákoníku práce speciálním zákonem a dalšími na něj navazujícími předpisy jako my ve státní službě. Ta je navíc velmi rozkročená, sleduje četné společenské cíle. Pracovníci v režimu státní služby mají vnímat, že i oni jsou součástí naplňování veřejného zájmu.

### Kreativita je citlivý indikátor

Také ve státní službě se dá vyšších cílů dosahovat tak, že budeme plánovitě postupovat přes menší cíle k větším, přes týdně, měsíční cíle ke strategiím dlouhodobějším. Pan náměstek i já jsme byli jmenováni na šest let a chceme za tu dobu mnohého dosáhnout. Nepochybně jiného vnímání státní služby. Nejsme „úředníci s klotovými rukávy“ a budeme státní službu stále více otevírat dalším, dosud velmi podceňovaným kategoriím – například etice, rozvoji týmové práce, proměně podob výkonu práce. A na prvním místě soudobé vynalézavé personalistice.

Dostávám v poslední době také otázku, jak by to ve státní službě nemělo vypadat. A jestli mohu uvést příklady anachronismu v řízení. Abych nemluvila jen o „starých, zkosnatělých šéfech“ – mimochodem, těch již příliš nezbyvá – zmíním naopak ty mladé, předčasným zkosnatěním ohrožené. Představme si třeba ředitele odboru. Je mu přes třicet, má exkluzivní vzdělání, nadprůměrné jazykové znalosti, má tah na branku, a přesto... jej podřízení „nemusí“. Do všeho neúnavně mluví, o všem chce rozhodovat sám, kontroluje kdejakou maličkost, chaoticky do projektů zasahuje do poslední chvíle. Má rodinný život? Dokáže být empatický? Jeho spolupra-

covníky přestává bavit přicházet za ním s novými nápady. V nejlepším případě takové nápady vydává za své. Nenaucil se být taktní, nechválí, neděkuje, je přezíravý k ženám. Roste na tom pracovišti sociopat?

Lidé jsou citliví na podprahová sdělení. Vycítí neupřímnost nadřízeného a budou plnit jen to, co musí. Kreativitu nechají zamčenou za dveřmi své osobnosti, protože došli k přesvědčení, že si tím mohou leda uškodit. Zaujalo mne, jak přesně to vystihuje slogan, častý za předchozího režimu, který jsem slyšela, když jsem přišla pracovat do státní správy, od starších „ostřílených“ kolegů: „Hlavně na sebe neupozorňovat.“ Jenže nyní do státní služby přichází postupně nová generace a ta má úplně jiné zvyklosti. Na příkaz „musí se to takto udělat“ budou stále častěji reagovat otázkou: „A co když to jde jinak?“ Ta výměna otázek namísto poslušného sklapnutí podpatků bude pro některé manažery bolestně skousnutelná. Když však po vzrušeném dialogu, někdy až hádce, v zájmu dobré věci dosáhne kvalitativní změny, stojí to za to.

„Šéfovské patro v kancelářské budově by postupně mělo ztratit svoji odstrašující pověst.

### Služební hodnocení nemá být formální povinnost

Představení mají podřízené řídit nejen ve výkonu služby. Při služebním hodnocení se věnuje pozornost také sociálním dovednostem. Je pracovník komunikačně zdatný? Dovejde si optimálně nastavit služební dobu? Umí pracovat s časem? U představených povinnosti násobně rostou. Musí najít čas pro porady, individuální práci s kolegy, vyřizovat svoji agendu a pracovat se spisovou službou. Mít svůj propracovaný time management. U vyšších manažerů se podílí porad, jednání a koncepčnějších témat ještě posiluje. A pak je tu na denním pořádku personalistika a jako její nedílná součást empatie.

Právě schopnost empatie je dokladem kvalit manažerů. Empatie není slabost, je to schopnost najít porozumění i pro mimopracovní záležitosti podřízených a vyvažovat je s povinnostmi tak, aby si nadřízený zachoval vždy svoji přirozenou autoritu a respekt. Pandemie těm, kteří jsou schopni empatie, odhalila o jejich podřízených velmi mnoho. Ukázala například, že práce z domova je pro určitý typ pracovníků nevhodná.

Základní pravidla letošního služebního hodnocení se nemění. Změny dozná jeho forma, být nelze zatím odhadnout, dokdy potrvá nouzový stav. Bude se hodnotit období ovlivněné pandemií. Velkým tématem se stane nepochybně práce z domova a vhodnost jejího užití v konkrétních případech. Věřím také, že důležité místo zůstane zachováno pro posouzení měkkých dovedností zaměstnanců. ■

foto:  
Jiří Chum