

HODNOTOVÝ KOMPAS MPSV



MANAŽERSKÁ
KOMUNITA MPSV





Týmuvost

Táhneme **za jeden provaz**, sdílíme informace a zkušenosti. Hledáme **společná řešení** napříč odbory. Vytváříme prostředí důvěry a otevřené komunikace, kde se podporujeme a **bereme odpovědnost i za víc než „svůj úsek“**. Tvoříme tak **kvalitní výstupy**. Úspěch jedné části ministerstva je **úspěchem nás všech**.



Psychologické bezpečí

Máme prostor **sdílet názory, ptát se i přiznat chybu** – víme, že to povede k **učení**, ne k trestu. **Otevřená komunikace** a **oceňování aktivity** posiluje **motivaci, angažovanost a kvalitu spolupráce**. Transparentnost a **zpětná vazba** (i směrem k vedení) nás dělají silnějšími.



Udržitelnost a odpovědnost vůči budoucnosti

Rozhodujeme s ohledem na **dlouhodobé výsledky a odpovědně** nakládáme se **zdroji**. Budujeme prostředí **pro růst** lidí i institucí. Podporujeme **inovace** a **odolnost** systému. Naše kroky mají **hodnotu dnes i v budoucnu** a dokážeme to srozumitelně vysvětlit veřejnosti



Smysluplná společná vize

Naše vize není jen dokument, ale kompas pro rozhodování a **nastavování priorit**. Pomáhá **sladit** kroky ministerstva, dává **smysl** tomu, co děláme, a **zvyšuje motivaci i souzáletost**. Smysluplná společná vize **podporuje harmonii** a snižuje chaos. Důsledkem je **respekt ze strany veřejnosti**.



Respekt mezi politiky a úředníky

Politici i úředníci navzájem uznávají své **role a kompetence** a jednájí spolu partnersky. **Otevřená a věcná komunikace**, ochota **naslouchání a práce s daty** brání zkratkovitým rozhodnutím a posilují důvěru veřejnosti. Díky vzájemnému respektu vznikají **kvalitnější výstupy i stabilní vize**. Respekt znamená i **možnost se vymezit**.



Spolufinancováno
Evropskou unií



HODNOTOVÝ KOMPAS



MANAŽERSKÁ
KOMUNITA MPSV



Transparentnost

Naše rozhodnutí jsou **srozumitelná, předvídatelná** a vždy **zdůvodněná**. Každý má možnost **ptát se** a dostat **věcnou odpověď**. Přístupujeme férově k **rozdělování úkolů i ohodnocení**. Problémy **nezlehčujeme a neskrýváme**, hledáme řešení. Transparentnost posiluje **důvěru**, omezuje spekulace.



Srozumitelnost pro veřejnost

Začínáme uvnitř – **komunikujeme jasně a stručně**, bez zbytečné byrokracie. Směrem ven mluvíme **jednoduše a lidsky**, tvoříme **uživatelsky přívětivé** výstupy a **nasloucháme** zpětné vazbě. Srozumitelnost je pro nás projevem **respektu vůči veřejnosti**. Srozumitelnost podporuje **důvěru veřejnosti** vůči nám.



Odbornost

Rozhodování stojí na **kvalitních podkladech** – analýzách, datech z terénu, zkušenostech z praxe. Upozorňujeme na **limity a rizika**. Odborníci mají prostor se **rozvíjet** a navzájem sdílet know-how. Odbornost zahrnuje i schopnost složité věci vysvětlit **srozumitelně**. Odbornost je respektovaná **napříč hierarchií**.



Zaměření na dopad

Od začátku přemýšlíme o skutečném **přínosu**, ne jen o splněných formálních výstupech. **Sbíráme data, vyhodnocujeme** dopad a soustředíme se na to, co má **smysl** pro lidi i instituce. Odvaha **opustit nefunkční řešení** nám pomáhá **efektivně využívat kapacity** a **zlepšovat život občanů**.



Legálnost

Vždy jednáme **v souladu se zákonem a pochybení řešíme, neignorujeme**. **Vedoucí jdou příkladem** a zaměstnanci mají průběžnou právní **podporu** i mechanismy pro **bezpečné oznámení** pochybení. Díky důsledné legálnosti posilujeme **legitimitu** ministerstva a **důvěru** veřejnosti.

Jak Hodnotový kompas MPSV vznikl?

- Jeho základ vychází ze skupinových prací na workshopech různých skupin Manažerské komunity.
- V první verzi byl revidován na setkání prvních 4 skupin Manažerské komunity.
- Konkrétní popisy projevů hodnot a další doplnění vzniklo na základě sběru skrze dotazníkové šetření mezi členy Manažerské komunity.
- Formulace hodnot a jejich projevů jsou tak mozaikou výroků od manažerů MPSV.
- Nyní budeme pracovat na tom, aby se tato jeho pracovní verze otevřela už dále všem na Ministerstvu a každý měl možnost ji spoluptvořit, vyjádřit se k ní.

K čemu jsou jasné organizační hodnoty užitečné?

Ukotvují společnou identitu

Pomáhají lidem vědět, „kým jsme“ jako organizace a co je pro nás důležité, nejen „co děláme“.

Vytvářejí podněty pro rozvoj

Hodnoty nejsou něco, co je možné „zvládnout“ nebo „splnit“. Jsou spíše podpora pro malé kroky ve směru těchto hodnot. Hodnoty mají vytvářet mírné napětí, díky kterému se věnujeme i nelehkým tématům.

Zvyšují soudržnost a spolupráci

Dávají všem společný jazyk a rámec, který usnadňuje sladění různých týmů a odborností.

Pomáhají v kultivaci prostředí

Ukazují, jak chceme, aby vypadala každodenní spolupráce, komunikace a vztahy na pracovišti.

Podporují rozhodování

Fungují jako kompas při dilematech a nejistotě.

Usnadňují dávání a přijímání zpětné vazby

Hodnoty nastavují očekávání a dá se na ně odkazovat pro poskytování konstruktivní zpětné vazby.

Zvyšují zapojení lidí

Když se zaměstnanci na hodnotách podílejí a vidí je v praxi, posiluje to jejich motivaci a pocit smysluplnosti v pracovních činnostech.

Podporují udržitelnost a stabilitu vnitřního fungování

Při změnách v řízení, struktuře nebo procesech fungují jako stabilní základna, ke které se lze vracet.

Výzvy při práci se společnými hodnotami

Deklarace vs. žitá realita

Riziko, že hodnoty zůstanou na papíru a v praxi se ignorují.

Vedení, které nenaplnuje hodnoty

Když vedení není vzorem v žití hodnot, stávají se hodnoty cynickým vtipem.

Tlak okolí

Politické zadání, krátkodobé priority a podobně můžou svádět k tomu, že se hodnoty obejdou.

Únava lidí

Když se o hodnotách mluví, ale neprojevuje se to v dopadu do každodenní praxe, zaměstnanci ztratí o společné hodnoty zájem.



Jak poznám, jestli hodnoty žijeme?

- ✓ lidé na hodnoty odkazují, využívají je pro reflexi a konstruktivní zpětnou vazbu cítí bezpečně přiznat chybu a sdílet nápady,
- ✓ propisují se do každodenního fungování, spolupráce, vidíme je v práci kolegů i vedení,
- ✓ místo cynismu je přítomná spíš hrdost na to, že „tady to má smysl“,
- ✓ hodnoty jsou přirozeně přítomné při oslavách, zpětné vazbě i interních procesech (onboarding, porada),
- ✓ když někde hodnota není naplňovaná, vzbudí to pozornost.



Jaké můžeme sledovat „varovné kontrolky“, že hodnoty nejsou naplňované?

Obecně

Varovné kontrolky:

- ⚠ Různorodost přístupu ke své roli u vedoucích pracovníků,
- ⚠ hůř se prioritizuje,
- ⚠ na ministerstvu je vyšší míra strachu, frustrace, tenze.

Co dělat:

- propojit **hodnoty s vnitřními procesy** (například pravidelné hodnotící rozhovory napříč ministerstvem, prostor pro **zpětnou vazbu** pro vedení, **reflexe hodnot** v týmu, meziodborová setkání k tématu...) – tak, aby **procesy a pravidelnost** podporovaly to, co by jinak záviselo jen na individuální iniciativě,
- **oslavovat** malé úspěchy (př. konkrétní příklady spolupráce),
- bezpečně a věcně **pojmenovat**, pokud dochází k rozporu mezi hodnotami a činy,
- **vytvářet jádro/sít'** napříč ministerstvem, která hodnoty dlouhodobě naplňuje.



Jaké můžeme sledovat „varovné kontrolky“, že hodnoty nejsou naplňované?

Konkrétně



Týmovost

⚠ lidé se uzavírají do svých oddělených agend, nesdílí informace, objevuje se soupeření mezi členy týmu/odbory

Co dělat: otevírat sdílení na poradách, oceňovat příklady spolupráce, vytahovat úspěchy „napříč“.



Smysluplná společná vize

⚠ zaměstnanci nevědí, proč dělají určité úkoly; strategie působí jako formální papír; časté změny směrů.

Co dělat: připomínat vizi na začátku nových projektů, vysvětlovat kontext rozhodnutí, zapojovat zaměstnance do její aktualizace.



Psychologické bezpečí

⚠ lidé se bojí přiznat chybu nebo říct svůj názor, mlčí na poradách, převažuje strach z následků.

Co dělat: oceňovat aktivní zapojení i kritické otázky, tvoření bezpečného prostoru pro zpětnou vazbu (k vedení), vedení jde příkladem (otevřeně sdílí vlastní chyby).



Respekt mezi politiky a úředníky

⚠ osobní útoky, nerespektování odborných argumentů, požadavky na „zkratkovitá“ nebo nezákonná řešení.

Co dělat: nastavovat hranice (co je/není proveditelné), vést dialog věcně, připomínat rozdělení rolí.



Srozumitelnost pro veřejnost

⚠ texty a výstupy jsou složité, byrokratické; častá zpětná vazba „tomu nerozumím“; občané i partneři se cítí zahlceni.

Co dělat: testovat výstupy na „nespecialistech“, školit úředníky v jasné komunikaci, pravidelně vyhodnocovat uživatelskou přívětivost.



Jaké můžeme sledovat „varovné kontrolky“, že hodnoty nejsou naplňované?

Konkrétně



Transparentnost

⚠ informace se sdílí pozdě nebo vůbec, objevují se dohady a podezření z „dohod v zákulisí“.

Co dělat: komunikovat jasně a včas, zveřejňovat důvody rozhodnutí, vymezit pravidla férového rozdělování zdrojů a úkolů.



Odbornost

⚠ rozhodnutí padají bez analýz a podkladů, prostor odborníků je omezován, chybí sdílení know-how.

Co dělat: podporování využívání dat, podporovat mentoring a rozvoj, oceňovat odborné argumenty i z nižších pozic, propojovat vědění napříč ministerstvem.



Zaměření na dopad

⚠ důraz jen na formální výstupy a „splněné úkoly“, nikoli na reálný efekt; chybí měření dopadů naší práce.

Co dělat: pravidelně sledovat dopad a využívat tyto data pro rozvoj a rozhodování, využívat designový proces (například spoluvytváření a prototypování), ptát se „co to přináší lidem“.



Legálnost

⚠ zaměstnanci nevědí, proč dělají určité úkoly; strategie působí jako formální papír; časté změny směrů.

Co dělat: posilovat právní podporu, oceňovat dodržování zákonů jako profesionální standard, mít bezpečný kanál pro nahlášení problémů.



Udržitelnost a odpovědnost vůči budoucnosti

⚠ krátkodobá řešení „pro efekt“, chybějící foresight.

Co dělat: posilovat perspektivu dlouhodobého dopadu, podporovat inovace a odolnost systému, aktivně hledat, kde je možné zvýšit efektivitu a zdraví organizace.



Jak s hodnotami prakticky pracovat?

1

S týmem

si jednou za čas buď pravidelně, nebo například při změně vedoucího projít, co si pod vybranými hodnotami prakticky představujeme

Kdy?

Když je nový vedoucí a taky alespoň 1x ročně na výjezdní poradě

- 1 nejprve si hodnoty projde jednotlivec
- 2 poté sdílí ve dvojici/menší skupince
- 3 a na závěr v celém týmu

Otázky pro reflexi mohou být:

- ? Jak prakticky hodnoty v našem týmu žijeme?
- ? Kdy jsem tuto hodnotu naposledy viděl/a se projevit v našem týmu konkrétně?
- ? Které dvě, ve vašem týmu nejvíce pociťujete jako žitě, a které dvě nejméně?
- ? V čem nám nejvíce pomáhají naše silně žité hodnoty?
- ? Jak posílit slabé hodnoty a co tím získáme?

Cílem je sjednocení očekávání ohledně toho, co pro tým hodnoty znamenají a jak se projevují. Je prostor ocenit to, co se daří a také nastavit priority ohledně toho, jak by se na nich dalo dál pracovat.

2

Jako rychlá zpětná vazba

na poradě a i mimo ni ocenit, když se někdo za hodnoty viditelně postavil

- „Ten výstup je fakt srozumitelný, i pro někoho, kdo není odborník – tohle je přesně ono.“
- „Bylo vidět, že máš to téma dobře podložené daty z terénu – díky, tohle je ta odbornost, o kterou se můžeme opřít.“
- „V tomhle tématu se hezky daří spolupráce s druhým oddělením, díky, že k tomu přistupujete opravdu týmově.“



Jak s hodnotami prakticky pracovat?

3

Na poradě k projektu

Každý projekt je šance připomenout si, co je pro nás důležité. Na začátku si říct, jaké hodnoty chceme v práci žít. Na konci se zastavit a podívat, co se nám dařilo a co můžeme příště posílit. A zároveň to využít i jako chvíli oslavy dokončené společné práce.

Start nového projektu

na úvodní schůzce si připomeneme, jaké hodnoty budou v projektu klíčové a jak se budou prakticky promítat do práce.

- ? Které hodnoty budou pro tento projekt nejdůležitější?
- ? Jak se tyto hodnoty mohou konkrétně projevit v naší práci a spolupráci?
- ? Co od sebe navzájem potřebujeme, abychom je dokázali naplňovat?
- ? Jak poznáme, že se nám to daří?

Hodnocení projektu

Reflexe toho, které hodnoty se v během projektu dařilo naplňovat a které by bylo ideálně více rozvíjet.

Můžeme tak opravdu **posílit moment oslavy** – pojmenováním toho, co se podařilo, a případně také využitím týmového „talismanu“ oslavy (například gongu pro oslavení a uzavření).

- ? Které hodnoty se nám během projektu podařilo žít nejvíc?
- ? V jakých situacích se to nejvíc ukázalo?
- ? Kde jsme naopak cítili, že by se dané hodnoty daly posílit?
- ? Co si z toho odnášíme do příštích projektů?
- ? A co dnes chceme společně oslavit?



Jak s hodnotami prakticky pracovat?

4

Při přípravě setkání

Když chystáme setkání, nejde jen o program a logistiku. Stejně důležité je promyslet, jak se v něm mohou odrazit naše hodnoty - v tom, jak spolu mluvíme, jak rozhodujeme i jaký prostor dáváme účastníkům.

? Jak se mají hodnoty na setkání projevit?

Příklad: Pokud je klíčová týmovost, zařadíme aktivitu, kde lidé hledají řešení společně a ne jednotlivě.

? Jaké formy nebo aktivity hodnoty podpoří?

Příklad: Pro psychologické bezpečí vyhradíme čas, kdy každý může krátce říct svůj pohled, bez přerušování.

? Jak zajistíme, aby se hodnoty promítly i do výsledků setkání?

Příklad: Pro srozumitelnost pro veřejnost shrneme výstupy do jedné věty „tak, aby tomu rozuměl i člověk mimo náš obor“.

5

Při zpětné vazbě 1:1

Při hodnocení práce nebo rozhovorech o spolupráci se můžete odkazovat na hodnoty. Díky tomu se nevyznívá zpětná vazba jako osobní konflikt nebo nahodilá kritika, ale jde o odkazování se na společné organizační hodnoty, které rámuji typ fungování, o který chceme usilovat.

Ke zpětné vazbě můžete využít **scénáře ke zpětné vazbě a hodnotícímu rozhovoru**, které jsou dále v Manažerském balíčku.

Při popisu chování, o kterém se chceme bavit, si nejdřív projděte následující **otázky**, abyste pak mohli lépe provazovat konkrétní pozorované chování s abstraktnějšími celoorganizačními hodnotami.

1

Na kterou hodnotu toto chování naráží?

2

Která hodnota tímto není naplňovaná?

3

Kterou hodnotu se danému členovi týmu daří naplňovat?