

Celoživotní vzdělávání zeměměřičů ve Švédsku

Tentokrát zveřejňujeme překlad textu, který popisuje současnou situaci ve Švédsku. V podstatě se však jedná o diskusi o současném stavu celoživotního profesního vzdělávání (Continuing Professional Development, dále jen „CPD“) ve Švédské státní zeměměřické službě National Landsurvey of Sweden (dále jen „NLS“). Autorem tohoto příspěvku je Bo Nyberg, bývalý ředitel této instituce (obdoba našeho ČÚZK). Příspěvek byl napsán v době, kdy se švédská zeměměřická služba potýkala s velkými personálními a reorganizačními problémy (přesun pracoviště z hlavního města Stockholmu na sever do Gävle, zavádění moderních technologií atd). Příspěvek je však poučný nejen pro kolegy působící ve státním ale i v soukromém sektoru.

Předkládaný dokument může být zajímavý zejména pro pracovníky resortu ČÚZK. Je pozoruhodné, že švédský přístup k CPD se velmi dobře shoduje s programem CPD aplikovaným v resortu ČÚZK, patrně i proto, že jeden z autorů publikace FIG, Tom Kenzie, působil jako konzultant na ČÚZK. Doposud jsme naše čtenáře informovali o situaci v Dánsku, Velké Británii, USA a Austrálii.

Celý náš seriál by měl být zakončen návrhem přístupu k CPD v Česku, který by pak byl předložen k diskusi členům ČSGK, KGK a CAGI.

Elektronická příloha časopisu Zeměměřič 9+10/2008.

Sweden

By Bo Nyberg, Director, National Land Survey, Sweden

Continuing Professional Development in The National Land Survey of Sweden – A Brief Overview

Basic assumptions

In the decentralized organization at the National Land Survey of Sweden, responsibility for personnel and management development is as follows:

1. The nearest manager is responsible for daily support, including necessary reactive tasks and local forward-planning measures.
2. The central personnel department is responsible for providing programs and activities corresponding to basic

Švédsko

Autor: Bo Nyberg, ředitel Státní zeměměřické služby, Švédsko

Celoživotní profesní vzdělávání ve švédské Státní zeměměřické službě - Stručný přehled

Základní předpoklady

V decentralizovaném systému Státní zeměměřické služby ve Švédsku je zodpovědnost za rozvoj a řízení lidských zdrojů organizována následovně:

1. Řešením každodenních problémů, včetně okamžitých opatření a vstřícného plánování je pověřen nejbližší vedoucí pracovník.
2. Za zajišťování programů a aktivit v souladu se základními organizačními

organizational demands.

3. The central personnel department is also, at the request of top management, responsible for planning the future needs of leadership development.

Development conversations/appraisals

In 1989 an agreement was established between the NLS and the employee organizations concerning personal development in the Land Survey of Sweden. One of the major issues was development conversations.

The mutual intentions were:

- to give the employer possibilities for discussing goals, business ideas, etc. with everybody in the organization,
- to find out the consequent needs for further training/development (a basis for planning),
- to give each employee an opportunity to discuss and influence the personal work-situation, to encourage a willingness to take on new work assignments and to receive appropriate training for this work and, finally, to
- discuss mutual goals.

In short, to do everything possible to achieve both good production results and high work satisfaction.

Since 1990 development conversations have become compulsory in the Land Survey of Sweden. On regional/local courses the NLS trained all managers in the process of conducting such conversations. Every manager is expected to fit the needs of the individuals into a yearly local development plan, to secure the funding and to review the results.

In an attitude survey throughout the whole Land Survey of Sweden we found out that 60 - 70% of the managers have regular appraisals. Unfortunately 50% of those answering the survey said that they were satisfied with the quality of their

požadavky zodpovídá centrální personální odbor.

3. Podle požadavků vrcholového vedení je centrální personální odbor také zodpovědný za plánování budoucích potřeb rozvoje dovedností vedoucích pracovníků.

Pohovory o rozvoji /hodnocení

V roce 1989 byla uzavřena dohoda mezi NLS a zaměstnaneckými organizacemi o personálním rozvoji ve švédské Státní zeměměřické službě. Jedním z hlavních bodů byly rozvojové pohovory.

Společným záměrem bylo:

- poskytnout zaměstnavateli možnost prodiskutovat cíle, podnikatelské záměry, atd. s každým zaměstnancem organizace,
- identifikovat potřeby dalšího výcviku a rozvoje (základ pro plánování),
- dát každému zaměstnanci příležitost k diskusi a k ovlivnění pracovní situace, povzbudit ho k přijetí nového pracovní zařazení a získání potřebného výcviku pro tuto práci, a také

- diskutovat o společných cílech.

Stručně řečeno, učinit vše co je možné pro dosažení jak dobrých pracovních výsledků, tak maximální spokojenosti v práci.

Od roku 1990 jsou pohovory o rozvoji ve švédské Státní zeměměřické službě ve Švédsku povinné. Všichni vedoucí pracovníci absolvovali regionální a místní kurzy, ve kterých byli vyškoleni jak tyto pohovory zabezpečovat. Od každého vedoucího pracovníka se očekává, že začlení potřeby jednotlivců do lokálních plánů rozvoje, aby bylo možno zabezpečit jejich financování a kontrolu výsledků.

Na základě průzkumu v rámci celé NLS jsme zjistili, že 60 - 70% vedoucích pracovníků organizují pravidelná hodnocení. Avšak pouze 50% z těch,

development conversation, causing our Director General to act in the top management group, demanding progress in both quantity and quality.

Leadership development

In 1989 a leadership support program was worked out in order to provide the necessary skills for the 1990's. The program consisted of ideas about how to recruit managers, mentoring of staff, how to conduct yearly appraisal talks between managers, etc. One further area was leadership development.

Planned leadership development is divided into three parts.

1. Searching for *presumptive leaders* in our organization and placing them in a preparatory program.
2. Introductory contributions during their first year in the new position for those who are *newly appointed managers*.
3. *Leadership development programs* for those who have been managers over a period exceeding one year.

Suitability for management work is a result of a dialogue with and is approved by the nearest manager. When appointing somebody for a higher management position assessment is performed with support from the central personnel department.

Preparatory programs for presumptive leaders are carried out at regional/local level with requested support from an internal organizational consultant from the central personnel department.

The introductory program for newly appointed leaders is a central activity organized by the personnel department with support from top managers from various fields of activity.

kteří se průzkumu zúčastnili, odpovědělo, že jsou s úrovní svých pohovorů o rozvoji spokojeni, což přimělo našeho generálního ředitele, aby na úrovni vrcholového řízení navrhl zvýšení množství a kvality těchto pohovorů.

Rozvoj dovedností vedoucího pracovníka

V roce 1989 byl vypracován program pro rozvoj dovedností vedoucího pracovníka, jehož cílem bylo zabezpečit potřebné dovednosti pro devadesátá léta. Program obsahoval myšlenky jak vybírat vedoucí pracovníky, jak radit zaměstnancům, jak provádět roční pohovory s vedoucími pracovníky atd. Jednou z dalších oblastí byl rozvoj dovedností vedoucího pracovníka.

Plánovaný rozvoj je rozdělen do tří částí:

1. *Vyhledávání předpokládaných vedoucích pracovníků* v naší organizaci a jejich zařazení do přípravného programu.
2. Vstupní školení v průběhu prvního roku v nové funkci pro ty, kteří byli *do vedoucích funkcí nově jmenováni*.
3. *Programy pro rozvoj dovedností vedoucích pracovníků* pro ty, kteří jsou ve vedoucích funkcích déle než jeden rok.

Posouzení vhodnosti pro řídicí funkci je výsledkem pohovoru a schváleno nejbližší nadřízeným pracovníkem. Zařazení do vyšší řídicí funkce je realizováno za účasti ústředního personálního odboru.

Přípravné programy pro kandidáty na vedoucí pracovníky jsou organizovány na regionální/místní úrovni s podporou interního konzultanta z centrálního personálního odboru. Úvodní program pro nově jmenované vedoucí pracovníky je ústřední aktivitou personálního odboru za podpory vrcholových manažerů z různých oblastí působnosti.

Leadership development programs

In 1992 the top management decided upon a long-range, central leadership development program, divided into four parts:

Part 1: effective group leadership

Part 2: business economy

Part 3: leader in a changing organization

Part 4: personnel work for leaders.

Top management also decided upon an immediate compulsory implementation of Part 1. Since the Land Survey of Sweden is subjected to a governmental investigation concerning future work and organization our top management decided that Part 3 should be implemented as well. Part 2 and Part 4 will be developed in due course.

Effective group leadership (Part 1)

This is a *five day residential course* with evening sessions.

The target group is managers who are committed to becoming more effective group leaders, *regardless of management level*.

The effective group leadership course is designed to:

- increase your ability to *lead and motivate* people working in groups
- increase your ability to *develop creative, effective solutions* to task and relationship problems within a group
- increase your ability to identify and manage your *personal strengths and weakness* as a manager and leader
- increase your ability to give and *receive performance feedback*, including both criticism and praise
- increase your ability to *manage conflicts* within your *management or work group*, even when you are personally involved in that conflict

Programy dovedností vedoucího pracovníka

V roce 1992 rozhodlo vrcholové řízení o dlouhodobém centrálním programu doškolování vedoucích pracovníků, který byl rozdělen do 4 částí:

Část 1: efektivní vedení skupin

Část 2: ekonomika podnikání

Část 3: vedoucí pracovník v měnící se organizaci

Část 4: personální práce pro vedoucí pracovníky.

Vrcholové řízení rovněž schválilo okamžité povinné zavedení části 1. Vzhledem k tomu, že NLS je podrobováno vládním prověrkám, zaměřeným na jeho budoucí práci a organizaci, naše vrcholové vedení rozhodlo, že část 3 bude rovněž okamžitě realizována, zatímco části 2 a 4 budou odsunuty na vhodnější dobu.

Efektivní vedení skupin (Část 1)

Jde o *pětidenní internátní kurz* s večerním programem.

Kurz je určen řídicím pracovníkům, kteří jsou odhodláni se stát efektivnějšími vedoucími svých kolektivů *na všech úrovních řízení*.

Kurz efektivního řízení kolektivů je navržen s cílem:

- zvýšit vaši schopnost *vést a motivovat* lidi pracující v týmech
- zvýšit vaši schopnost rozvíjet *tvůrčí a efektivní řešení* úkolů a vztahů uvnitř týmu
- zvýšit vaši schopnost identifikovat a řídit vaše *osobní přednosti a nedostatky* jako řídicího a vedoucího pracovníka
- zlepšit vaši schopnost poskytovat a *přijímat výsledky hodnocení svého vlastního výkonu*, a to jak kritické, tak pochvalné
- zvýšit vaši schopnost *řídit konflikty* uvnitř vašeho řídicího nebo pracovního týmu, i když se tento konflikt dotýká vás

– increase your ability to *strategically plan for and manage change* and its effects
– increase your *self-confidence* as a manager and group leader.

"Effective leadership means simultaneously managing both task-content and group process".
There are always two things occurring simultaneously in a group: *WHAT the group is doing* and *HOW they are doing it*. Many management and leadership courses deal with either "what" or "how". Our basic assumption is that *what a group does and how it does it are inseparable* and should, therefore, be taught at the same time. In short we deal *simultaneously with content and process skills*.

No two effective group leadership courses are ever identical. We constantly tailor every course to the needs of course participants and conscientiously avoid wasting time teaching skills that participants already possess. We have an external partner in this course, as well as in Part 3. Each course consists of 8 - 12 people plus two trainers, one from the Land Survey. It is a thorough course that demands the full participation and commitment of all who attend.

Our experience from this course is extremely positive. Many managers start developing their own work-place after having attended the course, often using the internal consultants mentioned.

Leader in a changing organization (Part 3)

Part 3 is not an actual course like Part 1. It consists of a workshop-oriented contribution in which two consultants - two internal or one external and one internal - work for three days together with an actual management group in order to help them find ways of "what" to do and "how" to do it in trying to deal with the rapidly changing environment.

samotného

- zvýšit vaši schopnost *strategického plánování a řízení změn* a jejich dopadů
- zvýšit vaše *sebevědomí* jako řídicího pracovníka a vedoucího skupiny.

„Efektivní vedení znamená současné zvládnutí jak zadaného úkolu tak řízení týmové práce“. V pracovním týmu se vyskytují vždy dva problémy současně: *CO skupina dělá a JAK to dělá*. Mnohé kurzy řízení a vůdcovství se však jen zabývají buď otázkou „co“ nebo „jak“. Podle našeho přesvědčení jsou *problémy co tým dělá a jak to dělá neoddělitelné a měly by proto být součástí jednoho kurzu*. Krátce řečeno, zabýváme se *obsahovými a metodickými dovednostmi* současně. *Žádné dva efektivní kurzy zaměřené na vedení týmu nejsou nikdy identické*.

Průběžně upravujeme náplň každého kurzu podle potřeb účastníků, abychom neplýtvali časem na vyučování dovedností, které účastníci již mají. Tento kurz, jakož i Část 3 zajišťujeme ve spolupráci s externím partnerem. Každý kurz má 8 až 12 účastníků a dva vyučující, z nichž jeden je z NLS. Tento důkladný kurz vyžaduje od všech účastníků sto procentní účast a plné nasazení.

Naše zkušenosti s tímto kurzem jsou velmi dobré. Mnozí manažeři začali po návštěvě kurzu rozvíjet svá pracoviště, často i s pomocí výše zmíněných interních konzultantů.

Vedoucí pracovník v měnící se organizaci (Část 3)

Část 3 není skutečným kurzem jako Část 1. Skládá se z pracovních orientovaných seminářů, ve kterých dva konzultanti - oba interní nebo jeden externí a jeden interní - pracují po tři dny společně se skupinou současných řídicích pracovníků s cílem nalézt řešení „co“ a „jak“ dělat v podmínkách rychle se měnícího prostředí.

The overall goal is to increase the ability of the managers effectively to lead the changes in their own work-place. We support them in:

- creating a concrete plan (what, who, how, when, etc.) for dealing with those parts of the changes that are in the organization's range of power to influence,
- reducing negative effects of the inevitable from outside by forming a common - accepted by everybody - strategy,
- teaching knowledge and giving experience on how to create a common strategy and make mutual plans for the change process,
- increasing the understanding of the phases and dynamics of change efforts and, finally,
- improving their ability to handle people subjected to situations of stress and crisis.

Competence development strategy

Quite recently a competence development strategy was adopted, stating that competence development is clearly organization-oriented. Activity needs as well as the needs of the individual form the basis for this planning. Long range goals are formulated by top management. Through a constant dialogue each specialist branch is expected to take responsibility for a good balance between what it offers as "producer" and the demands of the "consumers".

The different competence development areas are:

- introduction
- continuation courses
- forwarding courses
- specialist development
- personal growth and
- leadership development.

Hlavním cílem je zvýšit schopnost manažerů efektivně zavádět změny na vlastním pracovišti. Poskytujeme jim pomoc při:

- tvorbě konkrétních plánů (co, kdo, jak, kdy, atd.) pro realizaci těch částí změn, které spadají do oblasti působnosti dané organizace,
- minimalizací negativních vnějších vlivů vytvořením strategie přijatelné pro všechny zúčastněné,
- výuce znalostí a předávání zkušeností s vytvářením společné strategie a společných plánů pro realizaci změn,
- zlepšování porozumění jednotlivým fázím realizace a dynamiky změn, a konečně,
- zlepšování schopnosti zvládat lidi ve stresových a krizových situacích.

Strategie rozvoje kompetencí

Zcela nedávno byla přijata strategie rozvoje kompetencí, která tvrdí, že kompetence je zcela jasně orientována na určitou organizaci. Požadavky na různé aktivity, jakož i požadavky jednotlivce tvoří základ pro toto plánování. Dlouhodobé cíle jsou formulovány vrcholovým řízením. Od každého specializovaného odvětví se očekává, že na podkladě průběžného dialogu převezme zodpovědnost za dobrou vyváženost mezi svou nabídkou jako „poskytovatel“ a požadavky „příjemců“.

Různé oblasti rozvoje kompetencí jsou:

- úvod
- pokračovací kurzy
- navazující kurzy
- rozvoj specialistů
- osobní rozvoj a
- rozvoj vůdcovství.

Přeložil: ing. Václav Slaboch, CSc.

Elektronická příloha časopisu Zeměměřič 9+10/2008