

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ PRO ZAMĚSTNANCE ODBORU  
SOCIÁLNÍCH VĚCÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU V TŘEBÍČI**

EDUCATION PLAN FOR THE MUNICIPALITY WELFARE EMPLOYEES IN TŘEBÍČ

Magisterská diplomová práce

Blanka Chaloupková

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Čechtíně dne 11. 03. 2011

.....

## OBSAH

<b>Úvod</b>	5
<b>1. Terminologické ukotvení základní problematiky</b>	7
1.1 Operacionalizace cíle práce a metodický postup	7
1.2 Vymezení základních pojmů	8
<b>2. Popis organizace</b>	13
2.1 Profil organizace	13
2.2 Poslání, cíl a vize městského úřadu	14
2.3 Organizační struktura městského úřadu a odboru sociálních věcí	16
2.4 Právní normy	19
<b>3. Systém vzdělávání v organizaci</b>	20
3.1 Terminologické ukotvení základních pojmů	20
3.2 Podnikové vzdělávání	22
3.3 Koncepce podnikového vzdělávání	23
3.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	24
3.5 Identifikace vzdělávacích potřeb	26
3.5.1 Vzdělávací potřeby	26
3.5.2 Proces identifikace vzdělávacích potřeb	27
3.5.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb	27
3.5.4 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb	28
3.6 Plánování vzdělávání	29
3.7 Systém vzdělávání odboru sociálních věcí	30
3.7.1 Legislativní ukotvení systému vzdělávání	31
3.7.2 Deskripce systému vzdělávání vybraných pracovníků	36
<b>4. Kompetence a kompetenční model</b>	40
4.1 Vymezení pojmu kompetence a jejích základních složek	40
4.2 Druhy kompetencí	41
4.3 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu	42
4.4 Kompetenční model	45
4.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu	45
4.4.2 Druhy kompetenčních modelů	46
<b>5. Kompetenční model pro pomáhající profese</b>	48
5.1 Popisy práce vybraných pracovních pozic	48

5.2 Kvalifikační předpoklady . . . . .	53
5.3 Integrovaný systém typových pozic . . . . .	55
5.4 Generický kompetenční model . . . . .	56
<b>6. Návrh plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky . . . . .</b>	<b>62</b>
6.1 Výběr kompetencí určených k rozvoji . . . . .	62
6.2 Způsoby realizace vzdělávacích aktivit . . . . .	63
6.3 Metody realizace vzdělávacích aktivit . . . . .	64
6.4 Návrh plánu vzdělávání . . . . .	65
<b>Závěr . . . . .</b>	<b>69</b>
<b>Seznam použité literatury a ostatních zdrojů . . . . .</b>	<b>70</b>
<b>Seznam tabulek . . . . .</b>	<b>73</b>
<b>Seznam příloh . . . . .</b>	<b>74</b>
<b>Anotace</b>	

## ÚVOD

Svoji magisterskou diplomovou práci bych ráda zahájila úryvkem z knihy Michaela Armstronga<sup>1</sup>, který uvádí, že lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace. Aby podniky zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.

Tato práce se zaměřuje na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejichž role je v rámci organizace nezastupitelná. Výběr tématu diplomové práce byl ovlivněn profesí, kterou nyní vykonávám. Jsem zaměstnána na oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč. Konkrétně zastávám pracovní pozici sociálního pracovníka na úseku příspěvku na péči poskytovaného dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Při volbě tématu diplomové práce jsem se nemusela dlouho rozmýšlet, a to zejména s ohledem na systém vzdělávání, který je v rámci tohoto oddělení zavedený. Profesní vzdělávání zaměstnanců tohoto oddělení lze označit jako nesystematické, nahodilé či neucelené. Konkrétně se zde zmiňuji zejména o stavu průběžného vzdělávání, které vymezuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů<sup>2</sup> a také o dalším vzdělávání sociálních pracovníků upraveného zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.<sup>3</sup> Průběžné vzdělávání je zde realizováno pouze formou reakce na nabídku vzdělávacích institucí, které v této oblasti participují na trhu. Určitá vzdělávací instituce tedy nabídne možnost vzdělávání formou různých vzdělávacích kurzů, školení či seminářů a Městský úřad Třebíč poté nabídku buď přijme, nebo na ni nereflektuje.

V rámci oddělení příspěvků a služeb sociální péče uvedeného úřadu chybí ucelená koncepce vzdělávání pracovníků a také nejsou k dispozici komplexní plány jejich vzdělávání, které by měly na vzdělávací potřeby zaměstnanců pružně reagovat. Rovněž zde dosud nebyla provedena identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků.

---

<sup>1</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 31.

<sup>2</sup> Srov.: § 20 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>3</sup> Srov.: § 111 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Celkově lze tedy konstatovat, že nabídky vzdělávání ze strany různých vzdělávacích subjektů nemusí vždy odpovídat aktuálním potřebám vzdělávání zaměstnanců daného oddělení. Vzdělávací potřeby zaměstnanců oddělení se navíc v čase mění, je třeba je sledovat a v návaznosti na tuto skutečnost pak aktualizovat, doplňovat či obměňovat i plány vzdělávání pro tyto pracovníky. Systém vzdělávání, který je na tomto oddělení nastaven, je tedy s přihlédnutím k efektivnímu vzdělávání zaměstnanců, spíše nevyhovující.

***Cílem diplomové práce je tvorba kompetenčního modelu pro vybrané zaměstnance oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč jako výchozího podkladu pro následný návrh plánu vzdělávání pro tyto pracovníky.***

Svoji práci rozčlením celkem do šesti kapitol. V úvodní kapitole terminologicky ukotvím základní problematiku včetně operacionalizace cíle práce a metodického postupu. V kapitole následující pak bude popsána organizace, na kterou zaměřuji svoji pozornost, její základní profil, organizační struktura, poslání, vize a cíl této organizace. Tato kapitola se bude dále věnovat odboru sociálních věcí, jeho organizační struktuře a právním normám, kterými se musí vybraní pracovníci při své činnosti řídit. Obsahem kapitoly třetí bude systém vzdělávání v organizaci včetně deskripce systému vzdělávání vybraných pracovníků městského úřadu, kde uvedu i jeho legislativního ukotvení. Navazující čtvrtá kapitola terminologicky ukotví problematiku kompetencí a kompetenčních modelů.

Těžiště mé práce budou tvořit zejména kapitoly pátá a šestá. V kapitole páté bude provedena identifikace jednotlivých kompetencí vybraných pracovníků odboru sociálních věcí uvedeného úřadu a následně vytvořen kompetenční model. Vyústění diplomové práce bude obsahem kapitoly šesté, kde bude vytvořen návrh plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky, a to právě na základě identifikovaných kompetencí, které budou součástí kompetenčního modelu pro pomáhající profese.

## 1. TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ ZÁKLADNÍ PROBLEMATIKY

V této části diplomové práce nejprve vymezují její cíl a metodický postup použitý k jeho naplnění. Kapitola dále popisuje vybrané klíčové pojmy, jejichž vysvětlení lze v souladu s cílem práce považovat za nezbytné. Další významné pojmy, vztahy a souvislosti jsou, z důvodu větší přehlednosti textu, vysvětleny v kapitolách následujících.

### 1.1 Operacionalizace cíle práce a metodický postup

*Cílem práce* je tvorba kompetenčního modelu pro vybrané zaměstnance oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč jako výchozího podkladu pro následný návrh plánu vzdělávání pro tyto pracovníky. Samotné tvorbě kompetenčního modelu a následného návrhu plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky předchází deskripce systému vzdělávání zaměstnanců, který je v rámci uvedeného oddělení nastavený a jehož vymezení je v souladu s cílem této práce nezbytné.

*Objektem zkoumání* jsou zde vybraní zaměstnanci oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč. Jedná se o pracovníky, kteří přicházejí se svými klienty do každodenního kontaktu. Tyto pracovníky lze, v souladu s jejich pracovní náplní, rozdělit do tří základních kategorií. Jednu z kategorií tvoří sociální pracovníci, další kategorii pak představují dávkoví specialisté (hmotné nouze, příspěvku na péči a příspěvků pro občany se zdravotním postižením) a do třetí kategorie lze zařadit sociálního kurátora pro dospělé občany. Všechny tyto zmíněné pracovní pozice řadíme do kategorie tzv. pomáhajících profesí. *Předmětem zkoumání* je pak vzdělávání těchto zaměstnanců.

V rámci oddělení příspěvků a služeb sociální péče uvedeného úřadu jsou zaměstnání ještě další pracovníci. Jedná se především o management odboru, který je tvořen vedoucí pracovníci odboru sociálních věcí a vedoucí pracovníci oddělení příspěvků a služeb sociální péče. Zbývajícími zaměstnanci jsou koordinátor komunitního plánování a ekonomka odboru. Postavení těchto pracovníků v organizační struktuře odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč je vymezeno v navazující kapitole. Vzhledem k tomu, že tito pracovníci nejsou objektem zkoumání v rámci této práce, a to z toho důvodu, že se v rámci své pracovní náplně

nedostávají do každodenního kontaktu s klienty, je jim dále věnováno pouze nezbytné minimum pozornosti.

**Metodickým postupem** k dosažení stanoveného cíle práce je identifikace jednotlivých kompetencí vybraných pracovníků a následné sestavení kompetenčního modelu. Kompetenční model se pak stane výchozím podkladem pro následný návrh plánu vzdělávání pro tyto pracovníky.

## 1.2 Vymezení základních pojmů

Jak již bylo výše uvedeno, tato podkapitola stručně popisuje základní pojmy, jejichž vysvětlení je v souladu s cílem práce nezbytné. Nejprve jsou zde vymezeny pojmy veřejná správa, sociální správa, sociální zabezpečení, systém sociální pomoci a sociální práce. Jedná se o oblasti, které spadají do působnosti jak samotného Městského úřadu Třebíč, tak i do působnosti vybraných pracovníků, pro něž bude v rámci této práce vytvořen kompetenční model a následný návrh plánu jejich vzdělávání.

**Veřejná správa** - je zřizována státem ke správě věcí veřejných a ve veřejném zájmu. Mezi hlavní úkoly veřejné správy patří ochrana veřejného pořádku, bezpečnost a ochrana státu, zahraniční politika, hospodářská politika, sociální, zdravotní a školská sféra.<sup>4</sup>

**Sociální správa** - tímto pojmem rozumíme souhrn institucí, které realizují státní sociální politiku, nebo cílevědomou činnost k realizaci sociálních zákonů. Jednotlivé úseky státní správy jsou zpravidla řízeny ústředními úřady (nejčastěji ministerstvy).<sup>5</sup>

**Sociální zabezpečení** - obecně jej chápeme jako soubor institucí, zařízení a opatření, jejichž prostřednictvím a pomocí je uskutečňováno předcházení, zmírňování a odstraňování sociálních událostí občanů. Mezi tři klíčové pilíře sociálního zabezpečení patří sociální pojištění, státní sociální podpora a sociální pomoc.<sup>6</sup> Veškeré služby a sociální dávky, které odbor sociálních věcí uvedeného úřadu zabezpečuje, spadají právě do systému sociální pomoci.

**Systém sociální pomoci** - v rámci tohoto systému jsou řešeny obtížné situace stavu hmotné a sociální nouze. Jedná se o situace, které občan není, respektive nebude schopen řešit sám nebo za pomoci vlastní rodiny. Nárok na její poskytování

---

<sup>4</sup> Srov.: Tomeš, I.: Sociální správa. 1. vyd. Praha: Portál 2002, s. 22-24.

<sup>5</sup> Srov.: Matoušek, O.: Základy sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál 2001, s. 177.

<sup>6</sup> Srov.: Krebs, V. a kol.: Sociální politika. 3. vyd. Praha: ASPI 2005, s. 157-161.



souvisí se splněním podmínek legislativně stanovených pro jednotlivé formy sociální pomoci. Sociální pomoc se poskytuje formou sociálních služeb, sociálně-právní ochrany a pomoci v hmotné nouzi.<sup>7</sup>

**Sociální práce** - společenskovední disciplína i oblast praktické činnosti, jejímž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a rovněž řešení různých sociálních problémů. Sociální práce podporuje také co nejdůstojnější způsob života u klientů, kteří se již společensky uplatnit nemohou.<sup>8</sup>

Vzhledem k tomu, že Městský úřad Třebíč je správním orgánem a zaměstnanci tohoto úřadu vykonávají správní činnosti, jsou dále vymezeny termíny správní orgán a správní činnosti.

**Správní orgán** - orgány moci výkonné, orgány územních samosprávných celků a jiné orgány, právnické a fyzické osoby, pokud vykonávají působnost v oblasti veřejné správy. Postup správních orgánů upravuje zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů. Správní orgány jsou věcně příslušné jednat a rozhodovat ve věcech, které jim byly svěřeny zákonem nebo na základě zákona.<sup>9</sup>

**Správní činnosti** - plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů.<sup>10</sup>

Nyní následuje popis pojmů úředník a zaměstnanec, a to vzhledem k tomu, že vybraní zaměstnanci odboru sociálních věcí uvedeného úřadu se při své činnosti řídí jednak zákonem o úřednících územních samosprávných celků a rovněž se na ně, kromě jiných právních norem, vztahují i příslušná ustanovení zákoníku práce. Sociálního pracovníka, sociálního kurátora i dávkového specialistu lze současně označit jako úředníka a zároveň i jako zaměstnance městského úřadu. Dále jsou na tomto místě popsány jednotlivé pracovní pozice, pro které bude vytvořen kompetenční model a návrh plánu vzdělávání.

**Úředník** - zaměstnanec územního samosprávného celku (v našem případě obce), který se podílí na výkonu správních činností, zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu apod. Vedoucím úředníkem se rozumí úředník, který je vedoucím

---

<sup>7</sup> Srov.: Krebs, V. a kol.: Sociální politika. 3. vyd. Praha: ASPI 2005, s. 161, 281.

<sup>8</sup> Srov.: Matoušek, O.: Základy sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál 2001, s. 10.

<sup>9</sup> Srov.: § 1, § 10 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>10</sup> Srov.: § 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

zaměstnancem. Vedoucím úřadu je vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka úřadu.<sup>11</sup>

**Zaměstnanec** - fyzická osoba, která má způsobilost mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, jakož i způsobilost vlastními úkony nabývat práv a brát na sebe tyto povinnosti. Tato způsobilost, pokud není stanoveno jinak, vzniká dosažením 15 let věku.<sup>12</sup>

**Sociální pracovník** - vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, sociálně právní poradenství, odborné činnosti v zařízeních poskytující služby sociální prevence, depistážní činnost, krizovou pomoc, sociální poradenství a sociální rehabilitace.<sup>13</sup>

**Dávkový specialista** - odborník zejména v oblasti administrace a poskytování dávek sociální péče. Dávky sociální péče jsou jednorázové nebo měsíčně se opakující dávky k zabezpečení výživy a ostatních základních osobních potřeb (případně jiných potřeb) a k zajištění nezbytných nákladů na domácnost.<sup>14</sup>

**Sociální kurátor** - odborný pracovník, který poskytuje kontinuální poradenskou a socioterapeutickou službu a pomoc při překonávání obtížných životních situací, a to zejména občanům propuštěným z výkonu trestu odnětí svobody, dále občanům propuštěným ze školských zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy po dosažení zletilosti, občanům žijícím nedůstojným způsobem života a občanům závislým na alkoholu a jiných drogách.<sup>15</sup>

Pracovní pozice sociální pracovník, sociální kurátor a dávkový specialista spadají do kategorie tzv. pomáhajících profesí. Cílem této práce je tvorba kompetenčního modelu pro tyto profese, proto vysvětluji dále tento pojem.

**Pomáhající profese** - vznikají v souvislosti se slábnoucí úlohou rodiny a jiných tradičních systémů sociální podpory. Cílem těchto profesí je institucionalizované poskytování této podpory. V širokém pojetí k nim řadíme medicínu, psychologii a sociální práci. Tyto profese kladou na pracovníky specifické nároky, mezi které

<sup>11</sup> Srov.: § 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>12</sup> Srov.: § 6 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>13</sup> Srov.: § 109 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>14</sup> Srov.: Matoušek, O.: Slovník sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál 2003, s. 44.

<sup>15</sup> Srov.: Tamtéž, s. 209.

řadíme např. fyzickou a psychickou zdatnost, příslušnou odbornost, důvěryhodnost, komunikační dovednosti a empatii.<sup>16</sup>

Na rozdíl od jiných povolání hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a klientem. Hlavním nástrojem pomáhajícího pracovníka je jeho osobnost. Pomáhající pracovník se velmi často setkává s lidmi v nouzi, v závislém postavení, kteří potřebují přijetí, spoluúčasť či porozumění. Klient potřebuje důvěřovat, cítit se přijímaný a bezpečný. Bez tohoto vztahového rámce se práce pomáhajícího stává pouze výkonem svěřených pravomocí.<sup>17</sup>

Vzdělávání pracovníků v rámci organizace, v našem případě tedy v rámci městského úřadu, velmi úzce souvisí s konceptem rozvoje lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů je jednou z hlavních oblastí aktivit řízení lidských zdrojů v organizaci. Dále tedy následuje stručné vymezení pojmů lidské zdroje, konceptu rozvoje lidských zdrojů a pojmu řízení lidských zdrojů.

**Lidské zdroje** - tento termín bývá některými autory používán jako synonymum k pojmu lidský kapitál, některými autory bývá odlišován. Zde bude tento termín chápán v odlišném významu. Lidské zdroje tvoří lidé v pracovním procesu.<sup>18</sup>

**Rozvoj lidských zdrojů** - jedná se o koncept personálního řízení přípravy člověka jako všestranně vzdělané a harmonicky rozvinuté osobnosti, rozvoje člověka schopného se realizovat činností, kterou vykonává na základě vlastního rozhodnutí a vlastních dispozic na jejich maximální úrovni. Každá organizace by měla ve vlastním zájmu umožňovat rozvoj svých pracovníků až do úrovně jejich možností, umožňovat jim růst v souladu s jejich potenciálem. Součástí tohoto konceptu je i kariérový management, který se snaží o dosažení takového souladu, kdy se pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i s potřebami podniku. Kromě změny stylu personálního řízení se mění i způsob podnikového vzdělávání. Obsah vzdělávání se odvozuje mimo jiné od požadavků a potřeb zákazníků (cílových skupin klientů). Samotné vzdělávání se často realizuje přímo na pracovišti.<sup>19</sup>

**Řízení lidských zdrojů** - strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů

---

<sup>16</sup> Srov.: Matoušek, O.: Slovník sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál 2003, s. 149.

<sup>17</sup> Srov.: Kopřiva, K.: Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál 1997, s. 7-8.

<sup>18</sup> Srov.: Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 20.

<sup>19</sup> Srov.: Palán, Z.: Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia 2002, s. 185.

organizace. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých lidí úspěšně plnit své cíle.<sup>20</sup>

Mezi *hlavní oblasti aktivit řízení lidských zdrojů* řadíme zejména:<sup>21</sup>

- organizaci – vytváření pracovních míst a rolí, rozvoj organizace;
- zabezpečení lidských zdrojů – plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, řízení zaměřené na talenty;
- *rozvoj lidských zdrojů* – učení probíhající v organizaci, individuální učení se, rozvoj manažerů, řízení pracovního výkonu, řízení znalostí;
- řízení odměňování – hodnocení práce, stupně a mzdové struktury, zásluhové odměny, zaměstnanecké výhody;
- zaměstnanecké vztahy – kolektivní pracovní vztahy, názory zaměstnanců, komunikace;
- služby v oblasti lidských zdrojů;
- zdraví, bezpečnost a péče o pracovníky.

---

<sup>20</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 27-30.

<sup>21</sup> Srov.: Tamtéž, s. 27-28.

## 2. POPIS ORGANIZACE

Tato kapitola představuje profil Městského úřadu Třebíč, zaměřuje se na jeho poslání, cíl a vizi a také na organizační strukturu tohoto úřadu. Dále je zde věnována pozornost organizační struktuře odboru sociálních věcí a v neposlední řadě také klíčovými právními normám, kterými se pracovníci oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí uvedeného úřadu při své činnosti řídí.

Aby bylo možné vytvořit kompetenční model pro vybrané pracovníky jako výchozí podklad pro následný návrh plánu vzdělávání, je nutné nejprve zmapovat prostředí organizace, v níž jsou tito pracovníci zaměstnáni.

### 2.1 Profil organizace

*Městský úřad Třebíč* je správním orgánem města Třebíče. Sídlí na adrese Karlovo náměstí č. p. 104/55, 674 01 Třebíč. V Třebíči bylo k datu 01. 01. 2010 evidováno celkem 37 666 obyvatel.<sup>22</sup> Město Třebíč se nachází v kraji Vysočina.

Městský úřad Třebíč vykonává svoji působnost spolu s dalšími orgány veřejné správy právě v rámci okresu Třebíč. Pro lepší orientaci a přehlednost v působnosti orgánů veřejné správy, jejichž součástí je i Městský úřad Třebíč a jeho zaměstnanci, dále uvádím v *příloze č. I* stručnou charakteristiku kraje Vysočina a dále mapku kraje, která zobrazuje polohu jednotlivých okresů uvedeného kraje, jejich rozlohu a rovněž uvádí počet obyvatel, počet obcí a měst v rámci jednotlivých okresů.

*Město Třebíč* spravuje své záležitosti samostatně v tzv. samostatné působnosti a rovněž vykonává státní správu v tzv. působnosti přenesené. *Městský úřad Třebíč* (dále jen městský úřad) plní v rámci samostatné působnosti úkoly, které mu byly uloženy zastupitelstvem města nebo radou města a pomáhá výborům zastupitelstva města a komisím rady města v jejich činnosti. V rámci přenesené působnosti vykonává státní správu v základním rozsahu, a to s výjimkou věcí, které spadají do kompetence zastupitelstva města nebo rady města, případně komisí.<sup>23</sup> Dále v rámci přenesené působnosti vykonává státní správu v rozsahu městského úřadu obce

---

<sup>22</sup> Srov.: Počty obyvatel v obcích dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx> [cit. 7. 10. 2010]

<sup>23</sup> Srov.: § 109 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

s pověřeným obecním úřadem a rovněž v rozsahu městského úřadu obce s rozšířenou působností.<sup>24</sup>

Postavení a působnost městského úřadu upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Při své činnosti se městský úřad řídí zejména tímto zákonem a dalšími souvisejícími právními předpisy, a v jejich mezích rovněž organizačním řádem.

Podle zákona o obcích tvoří městský úřad starosta, dále pak místostarostové, tajemník úřadu a zaměstnanci zařazení do úřadu. Pro jednotlivé úseky činnosti městského úřadu zřídila rada obce odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. Jednotlivé odbory a oddělení vykonávají své činnosti na základě působností svěřených jim v organizačním řádu.<sup>25</sup>

Městský úřad vydává organizační a pracovní řád. **Organizační řád** upravuje zásady činnosti a řízení úřadu, rozsah pravomocí, povinností a odpovědností vedoucích zaměstnanců, organizační strukturu a náplň činnosti jednotlivých odborů a oddělení. Je závazný pro všechny osoby tvořící úřad. **Pracovní řád** upravuje vztahy mezi zaměstnanci Města Třebíče a zaměstnavatelem, tedy Městem Třebíč. Konkrétně jsou zde vymezeny zejména náležitosti týkající se pracovního poměru, výkonu jiné výdělečné činnosti zaměstnancem, ochrany osobních údajů zaměstnance, hmotné odpovědnosti, náhrady škody, pracovní kázně, pracovní doby, dovolené, platu, překážek v práci, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a péče o zaměstnance. Součástí pracovního řádu je i kodex etiky zaměstnanců Městského úřadu Třebíč.<sup>26</sup>

## 2.2 Poslání, cíl a vize městského úřadu

Z poslání a vize firmy vychází nejen tvorba strategie firmy, ale následně i strategie vzdělávání. **Poslání** nám říká, proč daná firma existuje. V poslání najdeme podnikové hodnoty, je orientováno na veškeré okolí firmy v nejširším slova smyslu. Kromě jiného vytváří image firmy. Zatímco **vize** podniku se orientuje do budoucnosti, zaměřuje se na to, kterým směrem se firma vydá. Vize a poslání před

<sup>24</sup> Srov.: Příloha č. 2, zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>25</sup> Srov.: § 109 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>26</sup> Srov.: Interní materiály úřadu – Organizační a pracovní řád úřadu.

firmu staví strategické cíle. Jejich splněním v rámci určitého období se zabývá strategie, která nám říká, jak bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů.<sup>27</sup>

Krátkodobé a dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání firma pocítí, je-li vzdělávání úzce propojeno s jejím posláním, vizí a strategií a je-li zajišťováno profesionálním způsobem. Všechny aktivity v rámci určité organizace by měly směřovat k naplnění jejího poslání a vize. Z tohoto je pak možné odvodit cíle jednotlivých částí organizace až po týmy a jednotlivce.<sup>28</sup>

Vzdělávání pracovníků v rámci Městského úřadu Třebíč, by tedy mělo směřovat k naplnění poslání a vize tohoto úřadu a pomáhat tak k dosažení stanovených cílů.

**Poslání** městského úřadu vyplývá z poslání města Třebíče, kterým je zajištění veřejné správy. Jak již bylo výše uvedeno, město spravuje své záležitosti samostatně a v přenesené působnosti vykonává státní správu. Státní správu vykonává v obvodu pověřeného úřadu a také úřadu obce s rozšířenou působností. Veřejnou správu zajišťuje prostřednictvím městského úřadu, v rámci něhož působí odbory a samostatná oddělení, které vykonávají své činnosti na základě působností svěřených jim v organizačním řádu.<sup>29</sup>

**Cílem** městského úřadu, který je vymezen v rámci politiky jakosti tohoto úřadu, je neustálé zlepšování poskytovaných služeb občanům při vyřizování jejich záležitostí, zkvalitňování činností při správě majetku města a neustálé zvyšování kvality života v rámci udržitelného rozvoje při hájení veřejného zájmu.<sup>30</sup>

**Vize** úřadu vychází z vize města Třebíče, kterou je město Třebíč jako konkurenceschopná destinace cestovního ruchu, prestižní kulturní a historické centrum zajišťující vysokou kvalitu života pro všechny občany města, lákající nové obyvatele k životu ve městě, nabízející podnikatelským subjektům funkční zázemí

---

<sup>27</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 32-35.

<sup>28</sup> Srov.: Kucharčíková, A.; Vodák, J: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 64.

<sup>29</sup> Srov.: Standard ISVS dostupné z [http://www.trebic.cz/article.asp?article\\_id=9](http://www.trebic.cz/article.asp?article_id=9) [cit. 29. 10. 2010]

<sup>30</sup> Srov.: Politika jakosti dostupné z [http://www.trebic.cz/search\\_all.asp?search\\_text=politika+jakosti](http://www.trebic.cz/search_all.asp?search_text=politika+jakosti) [cit. 29. 10. 2010]

pro podnikání a zajišťující efektivní veřejnou správu založenou na participaci občanů na jejím výkonu.<sup>31</sup>

### 2.3 Organizační struktura městského úřadu a odboru sociálních věcí

Městský úřad Třebíč má celkem 247 zaměstnanců.<sup>32</sup> V rámci úřadu je zřízeno celkem 11 odborů (některé odbory se dále člení na jednotlivá oddělení) a 5 samostatných oddělení.

V čele úřadu stojí starosta, který je přímo nadřízen tajemníkovi úřadu. Tajemník je odpovědný starostovi za plnění úkolů úřadu v samostatné i v přenesené působnosti. Tajemník řídí a kontroluje činnost zaměstnanců městského úřadu a je přímým nadřízeným vedoucích jednotlivých odborů. Vedoucí odboru řídí a kontroluje činnost zaměstnanců úřadu zařazených do jeho odboru a je jejich přímým nadřízeným. Vedoucí odboru odpovídá tajemníkovi za činnost celého odboru. Vedoucí oddělení řídí a kontroluje činnost zaměstnanců zařazených do jeho oddělení. Za činnost oddělení odpovídá vedoucímu odboru, jehož je oddělení součástí.<sup>33</sup>

*Organizační struktura městského úřadu* je detailně graficky zpracována v *příloze č. 2* této diplomové práce. V následujícím textu jsou pouze vyjmenovány jednotlivé odbory a samostatná oddělení, které byly v rámci úřadu zřízeny. Jedná se o tyto obory a oddělení:<sup>34</sup>

#### *odborní struktura městského úřadu:*

- odbor finanční,
- odbor komunálních služeb,
- odbor komunikace a krizového řízení,
- odbor Obecní živnostenský úřad,
- **odbor sociálních věcí,**
- odbor správních činností,
- odbor správy majetku města,
- odbor školství a kultury,
- odbor vnitřních věcí,

---

<sup>31</sup> Srov.: Strategický plán rozvoje města Třebíč dostupné z <http://www.trebic.cz/download.asp?id=13923> [cit. 28. 10. 2010]

<sup>32</sup> Srov.: Interní materiály úřadu – Organizační řád úřadu.

<sup>33</sup> Srov.: §§ 109-110 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů; interní materiály úřadu – Organizační řád úřadu.

<sup>34</sup> Srov.: Interní materiály úřadu – Organizační řád úřadu.



- odbor výstavby,
- odbor životního prostředí,

***samostatná oddělení:***

- oddělení investic,
- oddělení kanceláře tajemníka,
- oddělení rozvoje,
- oddělení Úřad územního plánování,
- oddělení – Útvar interního auditu.

***Organizační struktura odboru sociálních věcí***

Odbor sociálních věcí uvedeného městského úřadu odpovídá za plnění úkolů, koncepci a rozvoj na sociálním úseku, a to v samostatné i v přenesené působnosti.<sup>35</sup> Je odborem s nejvyšším počtem zaměstnanců v rámci úřadu. Působí zde celkem 34 zaměstnanců.

V rámci odboru sociálních věcí fungují dvě oddělení, těmi jsou:

- ***oddělení příspěvků a služeb sociální péče,***
- ***oddělení sociálně právní ochrany dětí.***

Následující schéma přehledně znázorňuje organizační strukturu odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč. Nejvyšší stupeň v hierarchii personálního obsazení odboru zaujímá vedoucí pracovnice odboru, která metodicky řídí obě oddělení odboru sociálních věcí. Každé oddělení odboru sociálních věcí má svoji vedoucí pracovníci, která nese za činnost svého oddělení příslušnou odpovědnost a která je zodpovědná právě vedoucí pracovníci odboru sociálních věcí. Činnost jednotlivých pracovníků odboru je pak řízena vedoucí pracovníci příslušného oddělení.

Dále uvedené grafické znázornění organizační struktury odboru sociálních věcí zachycuje jednotlivé pracovní pozice, které jsou v rámci odboru vykonávány. V příslušném okénku je vždy uveden název pracovní pozice a dále počet zaměstnanců, kteří tuto pracovní pozici zastávají. Vybrané pracovní pozice, pro které

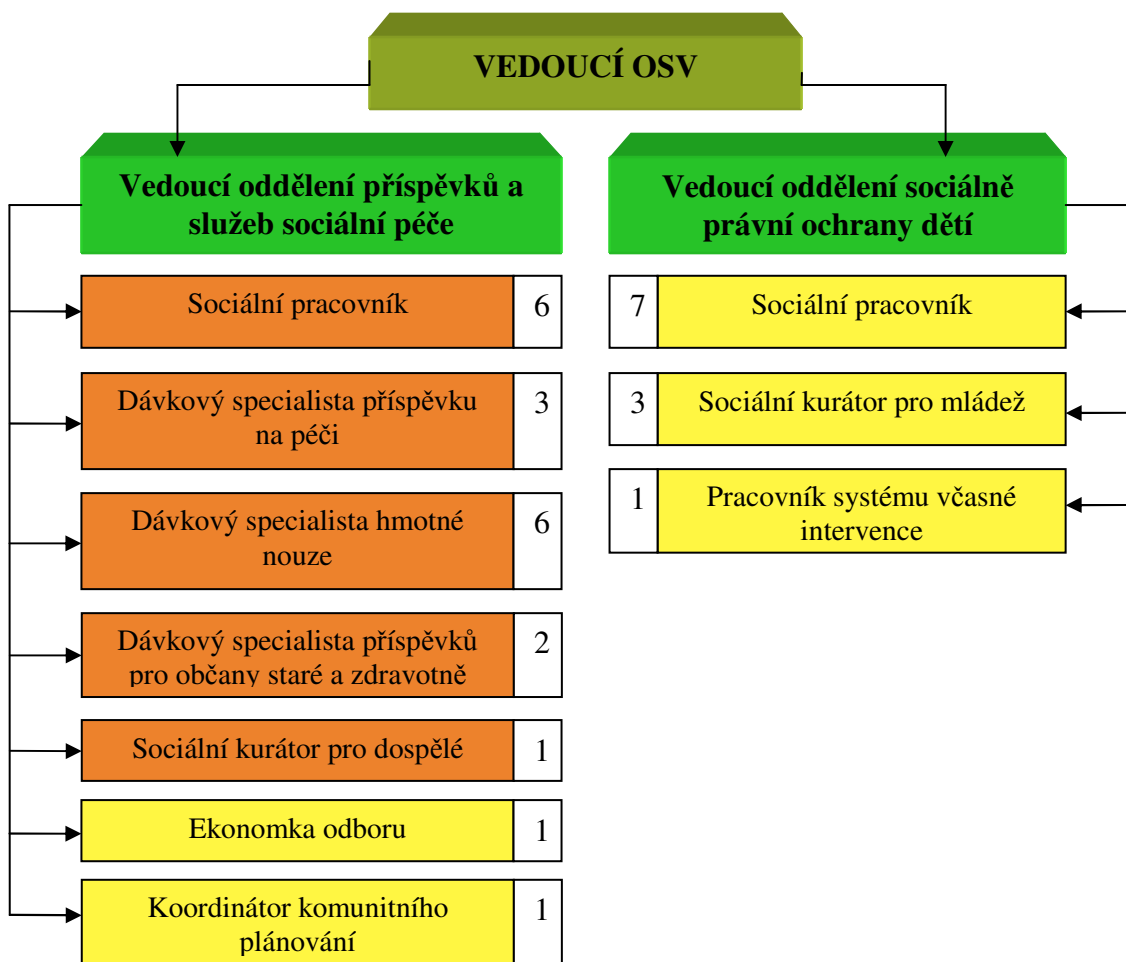
---

<sup>35</sup> Srov.: Interní materiály úřadu – Organizační řád úřadu.

bude vytvořen kompetenční model a návrh plánu vzdělávání, jsou v rámci následujícího schématu vyznačeny oranžovou barvou.

**Obr. č. 1:**

**ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODBORU SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (OSV)  
MĚSTSKÉHO ÚŘADU TŘEBÍČ**



Odbor sociálních věcí uvedeného úřadu zajišťuje poměrně rozsáhlý objem služeb, a to jak pro svoje klienty, tak i pro širokou veřejnost. Výčet stěžejních činností, které odbor sociálních věcí zajišťuje, je obsahem *přílohy č. 3* této diplomové práce.

Dále je v textu věnována pozornost výhradně oddělení příspěvků a služeb sociální péče, protože právě v rámci tohoto oddělení bude dále popsán systém vzdělávání a pro vybrané pracovníky pak vytvořen kompetenční model jako výchozí podklad pro návrh plánu jejich vzdělávání.

## 2.4 Právní normy

Zaměstnanci oddělení příspěvků a služeb sociální péče daného městského úřadu se musí v rámci celé šíře své činnosti řídit příslušnými **právními normami**. Soubor těchto právních norem je rozsáhlý, pro účely této práce se tedy zaměříme pouze na ty nejdůležitější. Kromě těchto právních norem se při své práci zaměstnanci řídí zejména metodickými pokyny nadřízených správních orgánů a etickým kodexem. **Seznam klíčových právních norem**, které upravují jednotlivé činnosti, pravomoci či působnost oddělení příspěvků a služeb sociální péče je následující:

- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška MPSV ČR č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška MPSV ČR č. 182/1991 Sb., kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení a zákon České národní rady o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.

### 3. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Abychom mohli přejít k vymezení systému vzdělávání v organizaci<sup>36</sup>, musíme si nejprve upřesnit některé klíčové pojmy a souvislosti, kterými jsou zejména vzdělávání dospělých, kvalifikace, profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání. Kapitola se dále věnuje problematice podnikového vzdělávání, koncepci podnikového vzdělávání a v neposlední řadě také systematickému vzdělávání pracovníků v organizaci. Závěrečná podkapitola této části popisuje systém vzdělávání vybraných pracovníků odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč.

#### 3.1 Terminologické ukotvení základních pojmů

**Vzdělávání dospělých** lze dle Palána<sup>37</sup> chápat ve dvou základních významech, a to jako vzdělávací proces, kdy vzdělávání dospělých je obecným pojmem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů. Ve druhém významu se jedná o vzdělávací systém, tedy systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit.

Bočková<sup>38</sup> vymezuje vzdělávání dospělých jako komplexní systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují či obohacují dosud získané vzdělání dospělých osob, které si záměrně rozvíjejí vědomosti, dovednosti, zájmy, postoje a jiné osobní a sociální kvality, které jsou potřebné pro plnohodnotnou práci i pro život mimopracovní.

Vzdělávání dospělých se stalo nezbytnou součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání dospělých od všeobecného a zájmového vzdělávání ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí.<sup>39</sup>

**Kvalifikací** rozumíme odbornou profesní přípravu. Je to soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků a zkušeností) potřebných k získání způsobilosti k výkonu určité činnosti (funkce, povolání). Získává se přípravou na povolání či

---

<sup>36</sup> Pozn.: V textu jsou používány termíny podnikové vzdělávání a firemní vzdělávání, a to synonymně k pojmu systém vzdělávání v organizaci.

<sup>37</sup> Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1.vyd. Praha: DAHA 1997, s. 130-131.

<sup>38</sup> Srov.: Bočková, V.: Vzdělávání – průvodní jev života. 1.vyd. Olomouc: UP Olomouc 2002, s. 17.

<sup>39</sup> Srov.: Beneš, M.: Andragogika. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2008, s. 27.

absolvováním školy a určité praxe, eventuálně i v dalším profesním vzdělávání nebo vzděláváním rekvalifikačním.<sup>40</sup>

**Rozlišujeme kvalifikaci:**<sup>41</sup>

- **subjektivní** (kvalifikace pracovníka) – soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností a postojů získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti;
- **objektivní** (kvalifikovanost práce) – požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. Tyto požadavky můžeme nazývat kvalifikačními předpoklady.

Zajištění souladu mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací pracovníků je operativním úkolem firemního vzdělávání. Jedná se o neustálý proces, protože jak v pracovních zdrojích, tak v pracovním procesu dochází k neustálým změnám, což vyžaduje neustálé přizpůsobování.<sup>42</sup>

Kvalifikační předpoklady pracovních pozic u vybraných zaměstnanců, kteří jsou objektem zkoumání v rámci této práce, jsou vymezeny v podkapitole 5.2.

Vzhledem k tomu, že se tato práce zaměřuje na oblast vzdělávání spojenou s výkonem určitých profesí, vysvětluji dále pojmy profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání. Na vysvětlení těchto pojmů logicky navazuje podkapitola věnovaná samotnému podnikovému vzdělávání.

**Profesní vzdělávání** zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tzn. přípravu ve školách (odborné vzdělávání a přípravu) i všechny formy vzdělávání dospělých, obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.<sup>43</sup>

**Další profesní vzdělávání** je významnou součástí vzdělávání dospělých. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému. Jeho posláním je rozvíjení postojů, schopností a znalostí vyžadovaných pro výkon určitého povolání. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého jedince, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření

---

<sup>40</sup> Srov.: Palán, Z.: Lidské zdroje - výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia 2002, s. 107.

<sup>41</sup> Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1.vyd. Praha: DAHA 1997, s. 62.

<sup>42</sup> Srov.: Tamtéž, s. 62-63.

<sup>43</sup> Srov.: Tamtéž, s. 94.

a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní a objektivní.<sup>44</sup>

### 3.2 Podnikové vzdělávání

Hlavním nástrojem rozvoje pracovníků ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.<sup>45</sup>

**Podnikové vzdělávání** je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje vzdělávání v podniku, vzdělávání mimo podnik i vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, a to včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou, kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Cílem podnikového vzdělávání je, kromě předávání poznatků, také vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V rámci tohoto vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů.<sup>46</sup>

Firemní vzdělávání zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností. Firemní vzdělávání je úzce navázáno na řadu personálních činností a řada z personálních činností je úzce propojena se vstupy či výstupy firemního vzdělávání. Souvisí například s plánováním lidských zdrojů, s náborem a s výběrem pracovníků, je součástí protifluktačních opatření, souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím atd.<sup>47</sup>

V systému formování pracovních schopností člověka jsou obvykle rozlišovány tři oblasti:<sup>48</sup>

➤ **Oblast všeobecného vzdělávání** – v této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti.

---

<sup>44</sup> Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1.vyd. Praha: DAHA 1997, s. 22.

<sup>45</sup> Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 89.

<sup>46</sup> Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1.vyd. Praha: DAHA 1997, s. 86.

<sup>47</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 20.

<sup>48</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha: Management Press 2009, s. 254-255.

➤ **Oblast odborného vzdělávání** (formování kvalifikace) – v této oblasti se uskutečňuje proces odborné profesní přípravy, který zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci a profesní rehabilitaci.

➤ **Oblast rozvoje** – je orientována na další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci.

S přihlédnutím k výše uvedenému systému formování pracovních schopností člověka a jeho tří oblastí musím uvést, že při tvorbě návrhu plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky uvedeného městského úřadu se zaměřuji zejména na oblast odborného vzdělávání.

#### ***Podnikové vzdělávání zahrnuje:***<sup>49</sup>

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování kvalifikace – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- zvyšování kvalifikace;
- rekvalifikaci – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci.

Vzhledem k tomu, že objektem zkoumání v rámci této práce jsou vybraní pracovníci oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč, kteří působí v této instituci již delší dobu, hovoříme o podnikovém vzdělávání, které se bude zaměřovat zejména na prohlubování, případně na zvyšování kvalifikace těchto pracovníků.

### **3.3 Koncepce podnikového vzdělávání**

O tom, jakou roli hraje vzdělávání v rámci příslušné organizace, jaké je jeho postavení či pojetí v této organizaci, vypovídá koncepce vzdělávání. Každá organizace by měla mít tuto koncepci k dispozici.

---

<sup>49</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 17.

**Koncepce vzdělávání** v podstatě představuje určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti (na městském úřadě, v rámci systému řízení lidských zdrojů, v rámci organizační struktury), stanovení cílů a funkcí, včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů.<sup>50</sup>

S koncepcí vzdělávání velmi úzce souvisí systém vzdělávání. Z koncepce vzdělávání a systému vzdělávání můžeme pak sestavit tzv. plán vzdělávání.<sup>51</sup>

Vytvoření návrhu plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky oddělení příspěvků a služeb sociální péče Městského úřadu Třebíč je vyústěním této diplomové práce.

### **3.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci**

Jak již bylo výše uvedeno, vzdělávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na formování jejich pracovních schopností. V systému vzdělávání se angažuje nejen personální útvar, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení zaměstnanců. Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.<sup>52</sup>

*Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v rámci organizace je dobře organizované systematické vzdělávání.* Jedná se o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Těmi jsou zejména existence skupiny či skupin pracovníků iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku, dále pak existence standardních i speciálních vzdělávacích programů, přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízení či vhodných podmínek ke vzdělávání. Je třeba mít i vlastní nebo smluvně zajištěné externí vzdělavatele, případně mít představu, jakým způsobem se bude vzdělávání zabezpečovat v případě, že organizace nemá vlastní vhodné vybavení.<sup>53</sup>

**Cyklus podnikového vzdělávání se sestává z:**<sup>54</sup>

- identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků organizace,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,

<sup>50</sup> Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1.vyd. Praha: Academia 2002, s. 102.

<sup>51</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 109.

<sup>52</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha: Management Press 2009, s. 259.

<sup>53</sup> Srov.: Tamtéž, s. 259.

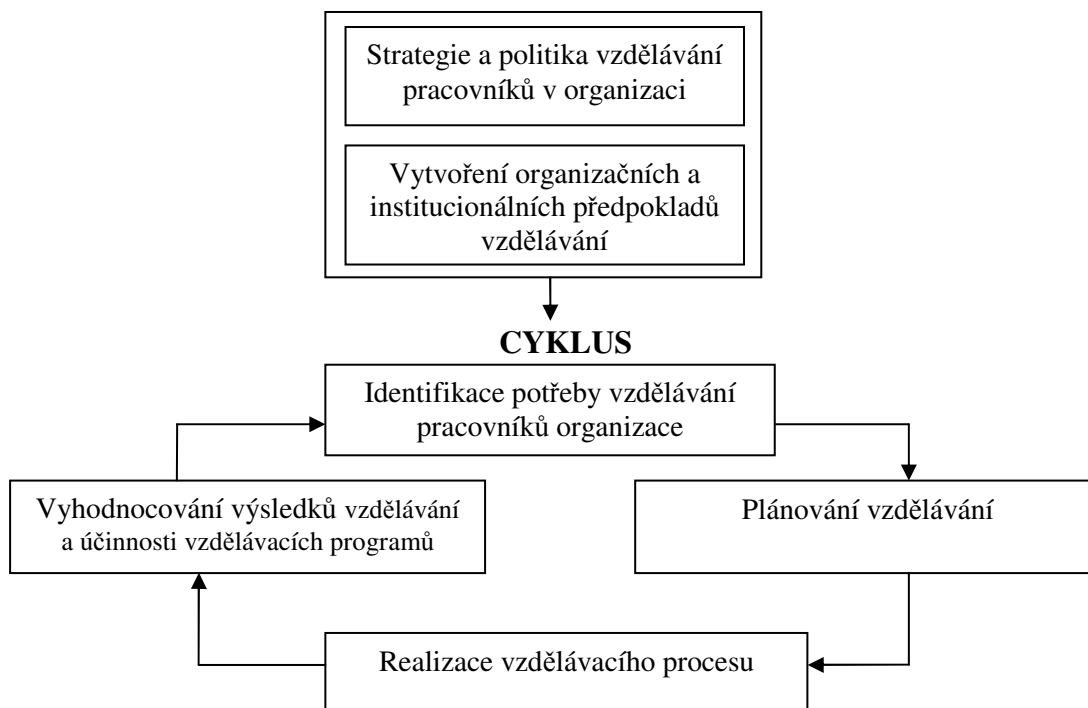
<sup>54</sup> Srov.: Tamtéž, s. 259.



- vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v rámci organizace přehledným způsobem zobrazuje následující obrázek.

**Obr. č. 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace<sup>55</sup>**



Dále se podrobněji věnuji vysvětlení pouze prvních dvou fází výše uvedeného cyklu, kterými jsou fáze identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace a fáze plánování vzdělávání, a to z následujících důvodů. Jedním ze způsobů, jak identifikovat vzdělávací potřeby pracovníků, je aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Cílem této práce je právě tvorba kompetenčního modelu pro vybrané pracovníky, který se stane výchozím podkladem pro návrh plánu jejich vzdělávání. Plán vzdělávání a jeho tvorba spadají do druhé fáze cyklu systematického vzdělávání, kterým je plánování vzdělávání. Pouze na základě identifikace skutečných vzdělávacích potřeb vybraných pracovníků lze vytvořit plán vzdělávání, který může sekundárně vést ke zvýšení úrovně kvality a efektivity jejich práce.

<sup>55</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press 2009, s. 259.

### 3.5 Identifikace vzdělávacích potřeb

V rámci této podkapitoly je zachycena problematika vzdělávacích potřeb, procesu jejich identifikace, zdrojů pro analýzu vzdělávacích potřeb a také možných způsobů identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků.

#### 3.5.1 Vzdělávací potřeby

Armstrong<sup>56</sup> uvádí, že vzdělávání musí mít nějaký účel. Tento účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a identifikovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců.

Vzdělávací potřeba je jakákoliv disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn v organizaci.<sup>57</sup> Pro účely této práce budeme *vzdělávací potřebu* chápat jako *rozdíl mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí.“*<sup>58</sup>

Takto pojatá potřeba vzdělávání je přehledně zobrazena na následujícím obrázku.

**Obr. č. 3: Potřeba vzdělávání**<sup>59</sup>



Vzdělávací potřeby mohou vzniknout ve dvou základních situacích. Za prvé pokud nastane změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy (obecné a úkolové prostředí), nebo za druhé, pokud nastane změna ve vnitřním prostředí organizace (ve strategii, v organizační struktuře, v technologii atd.).<sup>60</sup>

Obecně existují *dva druhy vzdělávacích potřeb*:<sup>61</sup>

➤ **reaktivní** – výkonnostní: je aktuální v případě, že je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve

<sup>56</sup> Srov.: Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd. Praha: Graha Publishing 1999, s. 538.

<sup>57</sup> Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: LINDE 2000, s. 324.

<sup>58</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 119.

<sup>59</sup> Srov.: Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999, s. 539.

<sup>60</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 119.

<sup>61</sup> Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press 2004, s. 33.

vzdělávání (tzn. důvod oddělený od ostatních možných důvodů – zde se volí spíše cesta výzkumu, respektive terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb);

➤ **proaktivní** – má vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly (zde se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu).

### 3.5.2 Proces identifikace vzdělávacích potřeb

Jak již bylo výše uvedeno, identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem v cyklu podnikového vzdělávání, tedy předchází samotné tvorbě návrhu plánu vzdělávání, který je vyústěním této práce. Pokud hovoříme o identifikaci nebo o analýze vzdělávacích potřeb, můžeme si pod tímto termínem představit následující.

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu schopností, znalostí a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.<sup>62</sup>

### 3.5.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb lze získat jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí dané organizace. Vzhledem k rozsahu a cíli této práce budou při tvorbě kompetenčního modelu použity pouze zdroje z vnitřního prostředí Městského úřadu Třebíč.

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace vzdělávacích potřeb je značné množství. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které jsou získané jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o **tři skupiny údajů**:<sup>63</sup>

- **Údaje týkající se celé organizace**, tj. údaje o struktuře organizace, jejím programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o absenci, pracovní neschopnosti apod.

---

<sup>62</sup> Srov.: Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 69.

<sup>63</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha: Management Press 2009, s. 262.

- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností**, tj. popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.

- **Údaje o jednotlivých pracovnících**, které můžeme získat např. z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků a jejich nadřízených.

Zdrojem pro analýzu vzdělávacích potřeb pro potřeby méj diplomové práce budou zejména:

- vnitřní prostředí organizace,
- interní dokumenty Městského úřadu Třebíč,
- poslání, vize a cíle Městského úřadu Třebíč,
- organizační struktura Městského úřadu Třebíč,
- výstupy deskripce systému vzdělávání vybraných pracovníků a jeho legislativní ukotvení,
- pracovní náplně vybraných pracovních pozic,
- kvalifikační předpoklady pro výkon vybraných pracovních pozic.

Budu tedy vycházet především z analýzy organizace a z analýzy pracovního místa a pracovních činností.

#### 3.5.4 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb

Obecně rozlišujeme *dva způsoby identifikace vzdělávacích potřeb*.<sup>64</sup>

- **Kvantitativní sociologický výzkum** – jde v podstatě o terénní šetření na základě výše uvedených zdrojů. Nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor, pozorování atd. Vzdělávací potřeby jsou zjišťovány přímo od pracovníků, eventuálně jejich nadřízených, podřízených, kolegů, klientů apod.

- **Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci** – v tomto případě jde především o práci s dokumenty a s literaturou. Získáme tak obecné požadavky na pracovní místo, tzv. kostru kompetencí. Tento přístup vyúsťuje v tvorbu kompetenčního modelu. Identifikace kompetencí se děje

---

<sup>64</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 119.

prostřednictvím určení specifického souboru kompetencí, tzv. kompetenčního modelu.

Jak jsem již výše uvedla, v rámci této diplomové práce dále pracuji s kompetencemi a tvorbou kompetenčního modelu pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč.

### 3.6 Plánování vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání pracovníků plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání. Již ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba plánu a rozpočtu.<sup>65</sup>

**Plán vzdělávání** je přehledem všech vzdělávacích aktivit organizace určených k realizaci v určitém období. Je sestavován na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním. Plán vzdělávání musí akceptovat zjištěné vzdělávací potřeby, současné poznatky vzdělávací teorie a praktické zkušenosti z plánování a realizace obdobných akcí a všechny předvídatelné limitující bariéry.<sup>66</sup>

Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:<sup>67</sup>

- **Přípravná fáze** – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů.
- **Realizační fáze** – vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Na počátku této fáze jsou určeny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje.
- **Fáze zdokonalování** – je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Kromě hodnocení přínosů je v této fázi důležité rovněž prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění akce, ekonomické nákladovosti či vhodnosti vybraných lektorů.

<sup>65</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. Vyd. Praha: Management Press 2009, s. 264.

<sup>66</sup> Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1.vyd. Praha: Academia 2002, s. 153.

<sup>67</sup> Srov.: Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 80-81.

**Plán vzdělávání** by měl obsahovat zejména tyto náležitosti:<sup>68</sup>

- témata vzdělávání,
- cílovou skupinu účastníků,
- metody a techniky, kterými se má vzdělávání realizovat,
- volbu vzdělávací instituce,
- kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční,
- místo konání vzdělávání,
- způsob a termín realizace hodnocení vzdělávacích aktivit,
- náklady na vzdělávání.

Návrh plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč, který je vyústěním této práce a který je obsahem závěrečné kapitoly, bude zahrnovat pouze vymezení témat vzdělávání, cílovou skupinu účastníků vzdělávání, časovou dotaci pro jednotlivá témata vzdělávání, metody realizace vzdělávání a uvedení časového období, ve kterém se vzdělávání těchto pracovníků uskuteční. Ostatní výše uvedené náležitosti plánu vzdělávání již nebudou jeho součástí, a to zejména s přihlédnutím k těmto skutečnostem. Volbu vzdělávací instituce provádí výhradně vedoucí úřadu po odborné konzultaci s vedoucí pracovnící odboru sociálních věcí uvedeného úřadu. Náležitosti, které se vztahují k místu a termínu konání vzdělávacích aktivit, k lektorskému a materiálnímu zajištění, ke způsobu a termínu realizace hodnocení vzdělávacích aktivit a k nákladům na vzdělávání, by tedy byly stanoveny až následně, po domluvě s konkrétní vzdělávací institucí, která by byla takto vybrána.

Před realizací příslušného vzdělávacího programu musí vybraná vzdělávací instituce požádat o akreditaci vzdělávacího programu Ministerstvo vnitra ČR v souladu se zákonem č. 312/2002, o úřednicích územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.<sup>69</sup>

### **3.7 Systém vzdělávání odboru sociálních věcí**

Před tvorbou kompetenčního modelu pro vybrané pracovníky uvedeného odboru jako výchozího podkladu pro následný návrh plánu jejich vzdělávání, je nezbytné provést deskripci systému vzdělávání zaměstnanců, který je v rámci oddělení

<sup>68</sup> Srov.: Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 81-82.

<sup>69</sup> Srov.: § 31 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

příspěvků a služeb sociální péče daného úřadu nastavený. V této části je tedy nejprve popsáno legislativní ukotvení systému vzdělávání a následně je zde uvedena již zmíněná deskripce systému vzdělávání vybraných pracovníků.

### 3.7.1 Legislativní ukotvení systému vzdělávání

Tato část diplomové práce se zaměřuje na vzdělávání vybraných zaměstnanců odboru sociálních věcí uvedeného městského úřadu, které je ukotveno v příslušných právních normách. Výčet právních norem upravujících vzdělávání dospělých je rozsáhlý. V textu je tedy věnována pozornost pouze právním normám, které lze v oblasti vzdělávání vybraných pracovníků považovat za klíčové. Tyto jsou dále stručně představeny. Bližší vymezení vzdělávání pracovníků odboru sociálních věcí městského úřadu podává především zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a dále o zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

V poněkud obecnější rovině popisuje oblast vzdělávání těchto pracovníků zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Z tohoto důvodu je poslední ze zmíněných právních norem zpracována **v příloze č. 4**. V rámci této přílohy jsou stručně popsány i dokumenty, které hrají v oblasti této problematiky rovněž významnou roli. Jedná se o *minimální standardy vzdělávání v sociální práci a Etický kodex sociálních pracovníků České republiky*.

#### ➤ **Zákon o úřednících územních samosprávných celků**<sup>70</sup>

Tento zákon upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání (§ 1). *Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků* je primárně vymezeno v § 17 - § 18 tohoto zákona, kde jsou uvedeny zejména následující skutečnosti.

Územní samosprávný celek zajišťuje prohlubování kvalifikace úředníka prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program. Náklady spojené s prohlubováním kvalifikace nese územní samosprávný celek. Podle tohoto zákona může prohlubování kvalifikace poskytovat pouze:

- právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti dle zvláštního předpisu, jíž byla udělena akreditace (dle § 30 zákona),

---

<sup>70</sup> Srov.: §§ 1-27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

- příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra,
- územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace (dle § 30 zákona).

Územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace dle tohoto zákona. Postupuje se při tom podle plánu vzdělávání.

**Plán vzdělávání** obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu je povinen hodnotit a podle výsledků pak provést jeho aktualizaci.

***Úředník je povinen absolvovat a prohlubovat si kvalifikaci účastí na:***

- vstupním vzdělávání,
- průběžném vzdělávání,
- přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků (§ 27).

➤ ***Vstupní vzdělávání zahrnuje*** (§ 19):

- znalosti základů veřejné správy, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- znalosti základů užívání informačních technologií,
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Vstupní vzdělávání je úředník povinen ukončit nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Jeho ukončení se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která toto vzdělávání pořádala. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

➤ ***Průběžné vzdělávání*** (§ 20) zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Uskutečňuje se formou kurzů. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím



k plánu vzdělávání úředníka. Ten je povinen se kurzu zúčastnit. Úředník obdrží po absolvování kurzu osvědčení.

➤ **Zvláštní odborná způsobilost** (§ 21) úředníka se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Zvláštní odborná způsobilost (dále ZOZ) zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. ZOZ tvoří:

- **obecná část**, která zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláštních obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení a schopnost aplikace těchto znalostí,
- **zvláštní část**, která zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem a schopnost jejich aplikace.

**Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů** stanoví, že zvláštní odbornou způsobilost prokazují úředníci územních samosprávných celků, kteří vykonávají správní činnosti mimo jiné také při řízení o dávkách a službách sociální péče. Náplně jednotlivých správních činností, k jejichž výkonu je nezbytné prokázání zvláštní odborné způsobilosti, jsou uvedeny v příloze této vyhlášky.<sup>71</sup>

Zvláštní odborná způsobilost je v praxi zajišťována státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra ČR. Jedná se o **Institut pro místní správu Praha**, který má akreditovány vzdělávací programy pro všechny druhy prohlubování kvalifikace vymezené zákonem o úřednících. Vzdělávací moduly (zvláštní část ZOZ), které lze v rámci problematiky příspěvků a služeb sociální péče absolvovat v uvedeném institutu, jsou řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a dávkách pro osoby se zdravotním postižením a výkon správní činnosti v sociálních službách.<sup>72</sup>

<sup>71</sup>Srov.: § 1, příloha vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>72</sup> Srov.: Institut pro místní správu Praha dostupné z <http://www.institutpraha.cz/zoz-zvlastni-cast> [cit. 21. 10. 2010]

**Vedoucí úředník**, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal tuto funkci vykonávat. **Vedoucí úřadu** je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části (§ 21, § 27).

Provádění zkoušek a vydávání osvědčení o ZOZ zabezpečuje Ministerstvo vnitra ČR ve spolupráci s příslušnými ministerstvy a ostatními ústředními správními orgány (§ 22).

### ➤ **Zákon o sociálních službách**<sup>73</sup>

Tato právní norma, kromě jiného, upravuje také předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních atd. Součástí těchto předpokladů je i vymezení **odborné způsobilosti a dalšího vzdělávání sociálních pracovníků**, na které se dále zaměřuji, protože právě tyto dvě oblasti úzce souvisí s cílem práce.

**Předpoklady k výkonu povolání sociálního pracovníka jsou** (§ 110):

- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost a
- odborná způsobilost podle tohoto zákona.

**Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je** (§ 110):

**a.)** vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

**b.)** vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu,

---

<sup>73</sup> Srov.: §§ 109-111 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

c.) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a.) a b.) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b.),

d) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a.) a b.) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 10 let, za podmínky středního vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. prosince 1998.

Zákon dále v § 111 upravuje *další vzdělávání sociálního pracovníka*. Sociální pracovník musí absolvovat další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Zaměstnavatel je povinen další vzdělávání sociálnímu pracovníkovi zabezpečit. Další vzdělávání se uskutečňuje na základě akreditace vzdělávacích zařízení a vzdělávacích programů udělené ministerstvem vnitra na vysokých školách, vyšších odborných školách a ve vzdělávacích zařízeních právnických či fyzických osob. Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání je osvědčení vydané vzdělávacím zařízením.

***Další vzdělávání sociálních pracovníků probíhá formou:***

- specializačního vzdělávání zajišťovaného vysokými školami a vyššími odbornými školami navazujícího na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,
- účasti v akreditovaných kurzech,
- odborné stáže v zařízeních sociálních služeb,
- účasti na školících akcích.

Cílem dalšího vzdělávání je zajištění trvalého zvyšování odbornosti a kompetencí sociálních pracovníků, a následně tak zajistit růst efektivity jejich práce a celého systému sociálních služeb a sociální pomoci.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Srov.: Michalík, J. a kol.: Metodika vzdělávání poradců uživatelů sociálních služeb. 1. vyd. Praha: NRZP 2007, s. 27.

### 3.7.2 Deskripce systému vzdělávání vybraných pracovníků

V poslední části této kapitoly se zabývám samotnou *deskripcí systému vzdělávání vybraných pracovníků městského úřadu*, který je v rámci odboru sociálních věcí nastavený.

S přihlédnutím k výše uvedenému je třeba konstatovat, že vstupní vzdělávání a zvláštní odborná způsobilost, kterou vymezuje zákon o úřednících, je zaměřena zejména na zprostředkování teoretických poznatků. Jde zvláště o osvojování si nových znalostí v oblasti platných právních norem, se kterými se úředníci setkávají ve své každodenní praxi, případně se kterými by se mohli v rámci své praxe setkat. Sociální pracovník, sociální kurátor i dávkový specialista si však při své práci rozhodně nevystačí pouze se znalostmi příslušných právních předpisů.

Sociální pracovník, sociální kurátor a dávkový specialista se navíc často dostává do situace, kdy na sebe přebírá roli manažera případu (tzv. case manager). Vedení případu (case management) znamená, že uvedený pracovník, který se ujal péče o klienta, postupuje v těchto krocích – navázání kontaktu s klientem, hodnocení klientových potřeb, vypracování plánu péče, spojení klienta s agenturami poskytující péči, monitoring probíhající péče a závěrečné hodnocení péče. Klient je zde vnímán jako aktivní partner při rozhodování o vhodné formě péče.<sup>75</sup>

Sociální pracovník, sociální kurátor i dávkový specialista v rámci řešení problémových situací svých klientů rovněž často spolupracují s různými typy státních i nestátních institucí či si různými odborníky. Z uvedeného je patrné, že přehled pracovníků pomáhajících profesí, mezi které řadíme námi sledované pracovní pozice, o možnostech pomoci klientům, tedy musí být velmi rozsáhlý.

Náročnost profese a rovněž náročnost situací, do kterých se tyto pracovníci často dostávají, tedy kromě znalosti příslušných právních předpisů nezbytně vyžaduje i další klíčové znalosti a dovednosti, a to např. z oblasti teorií a metod sociální práce, psychologie, psychopatologie, sociologie, komunikace, somatologie, etiky, jednání s problémovými klienty, práce s osobami se zdravotním postižením a se seniory, syndromu vyhoření a psychohygieny. Výčet těchto oblastí je velmi rozsáhlý, zde jsou vymezeny pouze některé z nich. Kromě osvojení si těchto nových znalostí a dovedností, je nesmírně důležitý i jejich další rozvoj.

---

<sup>75</sup> Srov.: Matoušek, O.: Slovník sociální práce. 1.vyd. Praha: Portál 2003, s. 258.

Možnosti vzdělávání vybraných zaměstnanců oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč v těchto a v řadě dalších oblastí lze tedy realizovat zejména v rámci průběžného vzdělávání úředníků územních samosprávných celků (dle zákona o úřednících územních samosprávných celků) a v rámci dalšího vzdělávání sociálních pracovníků (dle zákona o sociálních službách).

Kromě vzdělávání, které se realizuje na základě právních norem a v jejich rámci, jsou vybraným pracovníkům odboru sociálních věcí k dispozici ještě další možnosti vzdělávání. Těmi jsou zejména *samostudium*, *studium realizované samotným pracovníkem při zaměstnání a supervizní vzdělávání*.

Jednou z forem vzdělávání využívanou vybranými zaměstnanci městského úřadu je tedy *samostudium*. Zaměstnanci mají k tomuto účelu k dispozici několik odborných publikací z oblasti sociální problematiky, případně odborných periodik (např. časopis Sociální práce), které jsou uloženy v kanceláři vedoucí odboru sociálních věcí. Seznam odborné literatury však není příliš rozsáhlý, řada významných titulů tu chybí. Zde hraje výraznou roli zejména finanční hledisko, které nákup nových publikací značně limituje. Pracovníci si tedy musí, v případě potřeby, pořizovat odbornou literaturu na svoje vlastní náklady.

Zaměstnancům městského úřadu je rovněž umožněno i *studium při zaměstnání*. Podmínky studia jsou vymezeny kolektivní smlouvou, která uvádí zejména skutečnost, že zaměstnavatel umožní zaměstnanci studium s tím, že mu bude s ohledem na jeho potřeby poskytovat dovolenou, pracovní volno bez náhrady mzdy nebo pracovní volno s možností napracování.<sup>76</sup>

Určitou formou vzdělávání pro vybrané pracovníky městského úřadu představuje i *supervize*. Supervize je celoživotní forma učení zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, postgraduálního vzdělávání i reflexe vlastní profese.<sup>77</sup>

V rámci oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí uvedeného úřadu probíhala supervize pouze jedenkrát, a to v celkovém rozsahu 20 hodin. Byla prováděna externím odborníkem na žádost vedoucí pracovnice odboru.

---

<sup>76</sup> Srov.: Interní materiály úřadu – Kolektivní smlouva.

<sup>77</sup> Srov.: Matoušek, O.: Metody a řízení sociální práce. 2. vyd. Praha: Portál 2008, s. 349.

Účastníky supervize byli pouze dávkoví specialisté hmotné nouze. Jednalo se o kombinaci skupinové a individuální supervize. Skupinové supervize se vždy účastnili všichni dávkoví specialisté hmotné nouze. Individuální supervize byla dobrovolná, záležela výhradně na rozhodnutí konkrétního pracovníka.

Supervize organizovaná pro sociální pracovníky a sociálního kurátora v rámci uvedeného oddělení zcela chybí, což lze, s přihlédnutím k náročnosti jejich práce, označit za velký nedostatek v systému vzdělávání. Vždyť právě tito pracovníci jsou, stejně jako ostatní pracovníci pomáhajících profesí, nejvíce vystaveni zejména riziku syndromu vyhoření.

**Syndrom vyhoření** je souborem typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nevládnutého pracovního stresu. Obecnou příčinou uvedeného syndromu jsou zvláštní nároky, které na pracovníka klade intenzivní kontakt s lidmi využívajícími sociální služby, který vyžaduje ze strany pomáhajícího pracovníka vysokou míru nezdolnosti a schopnost průběžně a efektivně se vyrovnávat s pracovním stresem, ze strany organizace vyžaduje zajištění podmínek minimalizujících popsaný specifický stres.<sup>78</sup>

Na základě informací získaných od vedoucí pracovnice odboru sociálních věcí uvedeného úřadu byly zjištěny následující informace. V rámci oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč zcela chybí ucelená koncepce vzdělávání zaměstnanců. Rovněž dosud nebyly komplexně zpracovány plány vzdělávání v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Také nedochází k průběžnému vyhodnocování těchto plánů vzdělávání a k jejich průběžné aktualizaci.

Městský úřad Třebíč je v rámci vzdělávání svých pracovníků odkázán na nabídku trhu v této oblasti. Vzdělávací instituce učiní našemu úřadu nabídku vzdělávání formou semináře, školení či např. odborného výcviku, a úřad tuto nabídku buď přijme či nikoliv. Skutečnost, zda se daný pracovník či pracovníci zúčastní určitého typu vzdělávací aktivity, záleží výhradně na posouzení vedoucího úřadu, který celou věc konzultuje s vedoucím pracovníkem příslušného odboru. Výběr vzdělávací aktivity či konkrétního lektora je prováděn většinou na základě předchozí pozitivní

---

<sup>78</sup> Srov.: Matoušek, O.: Metody a řízení sociální práce. 2. vyd. Praha: Portál 2008, s. 55-57.

zkušenosti, případně na základě aktuální potřeby jednotlivců nebo odboru sociálních věcí související zejména se změnami právních norem a na ně sekundárně navazujících změn pracovních postupů.

Vzdělávání realizované v rámci městského úřadu má rovněž svoje limity. Velmi důležitou roli zde hraje zejména hledisko finanční nákladovosti dané vzdělávací aktivity. Prioritními vzdělávacími aktivitami, na které městský úřad reflektuje především, jsou ty, které reagují na potřeby vzdělávání pracovníků, jež jim ukládají výše uvedené právní normy. Zejména se jedná o zvláštní odbornou způsobilost a vstupní vzdělávání (dle zákona o úřednících územních samosprávných celků). Problémovou oblastí, do které je úřadem investováno nedostatečné množství finančních prostředků, je právě oblast průběžného vzdělávání úředníků a oblast dalšího vzdělávání sociálních pracovníků.

S přihlédnutím k výše uvedeným skutečnostem je více než patrné, že *system* *vzdělávání*, který je v současné době nastavený v rámci oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč, lze hodnotit jako neúplný, neucelený či dokonce nahodilý. Vzdělávání zaměstnanců daného oddělení můžeme rovněž označit za nesystematické. V rámci tohoto oddělení nebyly dosud vzdělávací potřeby pracovníků identifikovány. System vzdělávání těchto pracovníků tedy nereaguje na jejich skutečné vzdělávací potřeby, které jsou navíc v čase proměnlivé.

Výše uvedené skutečnosti se staly podnětem pro moji diplomovou práci, která se zabývá tvorbou kompetenčního modelu pro vybrané pracovní pozice jako výchozího podkladu pro následný návrh plánu jejich vzdělávání.

## 4. KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL

Cílem této práce je tvorba kompetenčního modelu pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč jako výchozího podkladu pro návrh plánu jejich vzdělávání. Pro adekvátní uchopení této problematiky považuji za klíčové nejprve vysvětlit pojem kompetence, její druhy a základní složky kompetence. Dále zde vymezuji postup při identifikaci kompetencí. Jednotlivé kompetence je třeba nejprve identifikovat, teprve poté je možné sestavit z nich kompetenční model jako nástroj pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Další část této kapitoly se věnuje kompetenčnímu modelu, přístupům k jeho tvorbě a druhům kompetenčních modelů.

V závěru příslušných podkapitol vždy uvedu, k jakému vymezení významu kompetence se v rámci této práce přikloním, jakého druhu dělení kompetencí dále využiji, který z přístupů k tvorbě kompetenčního modelu a který z druhů kompetenčního modelu jsem pro účely této práce zvolila.

### 4.1 Vymezení pojmu kompetence a jejích základních složek

Jednoznačné vymezení pojmu kompetence neexistuje. Dále tedy uvádím několik možných definic a výkladů tohoto pojmu.

Pojem kompetence poprvé zpopularizoval **Boyatzis**<sup>79</sup>, který jej definoval jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky”.

**Hroník**<sup>80</sup> vymezuje pojem kompetence jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení požadovaného cíle. Tento trs pozorujeme v rámci vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí daného chování. Ve vzorku chování lze identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi, jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.

Kompetence lze dle Hroníka<sup>81</sup> pojímat také jako způsobilost. Přestavuje soubor předpokladů k určité činnosti, které jsou definovány na základě analýzy činností.

Z tohoto posledního vymezení významu pojmu kompetence dle Hroníka budu v rámci své práce vycházet. Kompetence tedy pojímám jako způsobilosti, soubory

---

<sup>79</sup> Srov.: Boyatzis, R. In. Armstrong, M.: Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 1999, s. 194.

<sup>80</sup> Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 61.

<sup>81</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2006, s. 29.



předpokladů, kterými musí být příslušný pracovník vybaven, aby mohl vykonávat danou pracovní činnost.

### ***Základní složky kompetence***

Kompetence je poměrně stabilní charakteristikou osobnosti. Pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií:<sup>82</sup>

- ***motivy*** – mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem,
- ***rysy*** – jsou charakteristiky umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí (hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti),
- ***vnímání sebe samotného*** – jedná se o víru ve vlastní schopnosti,
- ***vědomosti*** – všechny poznatky nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici,
- ***dovednosti*** – zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti souvisící s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem.

## **4.2 Druhy kompetencí**

Belz a Siegrist<sup>83</sup> uvádějí, že potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání, která se vyvíjí za spolupůsobení kompetence ve vztahu k vlastní osobě, sociální kompetence a kompetence v oblasti metod. V rámci podnikového vzdělávání je největší pozornost věnována právě kompetenci v oblasti metod. Zmínění autoři rovněž uvádí, že získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.

V odborné literatuře se můžeme setkat s dělením kompetencí dle nejrůznějších typologií, rovněž existuje velké množství druhů kompetencí. Pro účely této práce jsem zvolila Tyronův přístup k dělení kompetencí.

**Tyronův**<sup>84</sup> model dělení kompetencí je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pracovní pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří následujících kategorií:

---

<sup>82</sup> Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 30 - 31.

<sup>83</sup> Srov.: Belz, H.; Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál 2001, s. 167.

<sup>84</sup> Srov.: Tyron. In. Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 32-33.

➤ **Manažerské kompetence** – skládají se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a také rozvíjet své podřízené.

➤ **Interpersonální kompetence** – jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s ostatními lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny.

➤ **Technické kompetence** – jsou tvořeny soborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů.

Tyronův přístup k dělení kompetencí na manažerské, interpersonální a technické lze označit jako nejvhodnější při tvorbě kompetenčního modelu pro pomáhající profese, jejichž součástí jsou vybrané pracovní pozice, k nimž se vztahuje cíl této práce (sociální pracovník, sociální kurátor, dávkový specialista).

### 4.3 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu

Z praktického hlediska má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, funkci nebo pozici. Pokud známe nároky, které na člověka klade určitá pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat.<sup>85</sup>

Kubeš a spol.<sup>86</sup> popisují následující fáze identifikování kompetencí:

- přípravná fáze,
- fáze získávání dat,
- fáze analýzy a klasifikace informací,
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validizace vzniklého modelu.

---

<sup>85</sup> Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 27.

<sup>86</sup> Srov.: Tamtéž, s. 46.

Dále uvádím podrobnější popis jednotlivých fází identifikace kompetencí.<sup>87</sup>

➤ **Přípravná fáze**

Cílem přípravné fáze je získat tyto výstupy:

- identifikovat klíčové pracovní pozice (cílová skupina pro kompetenční model),
- získat informace o cílech a strategických záměrech organizace,
- porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů.

➤ **Fáze získávání dat**

Techniky identifikace kompetencí náleží do široké škály rodiny technik analýzy práce a pracovního místa. Cílem těchto postupů je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli. Řadíme sem širokou stupnici aktivit, jako jsou např. pozorování, rozhovory či dotazníky.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce o pracovním místě, a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě popisu pracovního místa. Tento popis je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy na zpracování tzv. specifikace pracovního místa.<sup>88</sup>

Dle Spencera a Spencera<sup>89</sup> se při klasickém přístupu k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu používá šest zdrojů a technik získávání dat, kterými jsou rozhovor (nebo metoda kritických situací), panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí a úkolů, přímé pozorování. Použití jednotlivých technik záleží zejména na záměru projektu, na finančních a časových možnostech. Není však možné se spoléhat pouze na jediný zdroj získávání informací.

➤ **Fáze analýzy a klasifikace informací**

Konkrétní průběh analýzy a klasifikace údajů je ovlivněn záměrem projektu, jeho rozsahem a rovněž použitými technikami sběru dat. Důležitý je také fakt, zda získané

---

<sup>87</sup>Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 46-68.

<sup>88</sup>Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Paha: Management Press 2009, s. 43.

<sup>89</sup>Srov.: Spencer, L. M.; Spence, S. M. In. Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 48.

informace posuzujeme vzhledem k existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se kompetence posuzují poprvé. Výstupem této fáze je seznam kompetencí. Jednotlivými kroky této fáze jsou:

- Popis projevů chování vztahující se k určité pozici a označení zdroje těchto údajů.
- Identifikace informací, které přímo popisují pozorovatelné projevy, aktivity přispívající k úspěšným nebo neúspěšným výkonům.
- Řazení výroků do skupin, které nazýváme kompetenční témata. Analýza vzniklých skupin kompetencí s cílem vytvořit homogenní celky, které pak již tvoří základ kompetence a jejích projevů.
- Ověření projevů, zařazených do kompetencí, na širším vzorku respondentů. Výroky tříděné ve třetím kroku jsou přehodnoceny dotazníkovou metodou. Získání informací o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí, důležitých pro rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

➤ ***Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu***

V této fázi se propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Dále je kompetence definitivně pojmenována a vytvořena stupnice. Znamená to popsat různé projevy kompetence dle úrovně jejího rozvoje, přičemž tento popis začíná zpravidla aktivně negativními projevy chování v rámci dané kompetence, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Stupnice slouží k tomu, aby bylo možné posoudit úroveň rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků. Definitivní název kompetence se vytvoří až tehdy, když existuje popis stupnic.

➤ ***Ověření a validizace vzniklého modelu***

Po ukončení tvorby kompetenčního modelu je správné, abychom jej validizovali, tedy prakticky ověřili, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků a zda se můžeme na model spolehnout, když jej použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje apod. Nejběžnějším způsobem validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Výstupem této poslední fáze je příprava kompetenčního modelu k užívání.

Fáze ověření a validizace kompetenčního modelu je zde uvedena pouze pro celistvé uchopení této problematiky, fakticky není součástí této práce, protože nesouvisí s jejím cílem.

#### 4.4 Kompetenční model

Kompetence přináší variabilitu. Podstata kompetencí a kompetenčního modelu spočívá v tom, že reflektují to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.<sup>90</sup>

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou třeba k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro větší přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a dalších charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.<sup>91</sup>

Kompetenční model tedy obsahuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Tyto kompetence jsou vybrané ze všech možných a uspořádané dle nějakého klíče. Kompetenční model musí mít návaznost na podnikovou a personální strategii dané firmy a dále na jednotlivé personální činnosti.<sup>92</sup>

##### 4.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Rozlišujeme několik přístupů, které organizace při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů používají. Volba přístupu je závislá na více faktorech. Mezi ně patří zejména záměr projektu a jeho místo ve strategii firmy, klíčové cíle organizace, cíle a záměry v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace, vnější podmínky. Mezi tyto faktory řadíme i časové a finanční zdroje.<sup>93</sup>

Rothwell a Lindholm rozdělují tyto přístupy do tří základních skupin:<sup>94</sup>

➤ **Deskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup** – organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je

<sup>90</sup> Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 64-65.

<sup>91</sup> Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 60.

<sup>92</sup> Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 68.

<sup>93</sup> Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 63.

<sup>94</sup> Rothwell, W. J.; Lindholm, J. E. In. Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 63-66.

z pohledu úspory financí a času pro organizaci nejpříznivější, není třeba realizovat průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely.

➤ **Kombinovaný přístup** – přizpůsobuje už vytvořený kompetenční model potřebám organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat.

➤ **Přístup šitý na míru** se liší od přístupu kombinovaného tím, že nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Tento přístup tedy vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozic, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je metodologicky i časově náročnější než předcházející přístupy.

Každý z uvedených přístupů má své přednosti i svá omezení. Organizace, které chtějí systémově zefektivnit svoji personální práci a rozhodovat při výběru, při promování vlastních manažerů a rozvoji pracovníků na základě poznání kompetenčních modelů, musí učinit rozhodnutí, který z uvedených přístupů zvolí.<sup>95</sup>

Vzhledem k tomu, že kompetenční model pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč (sociální pracovník, sociální kurátor, dávkový specialista), které spadají do kategorie pomáhajících profesí, dosud nebyl vytvořen, budu při tvorbě kompetenčního modelu vycházet z přístupu šitého na míru.

#### 4.4.2 Druhy kompetenčních modelů

Existuje několik druhů kompetenčních modelů. Jaký kompetenční model vznikne, závisí především na záměrech firmy. Kubeš a spol. rozlišují tyto druhy:<sup>96</sup>

➤ **Model ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance dané organizace bez ohledu na jejich pozici v hierarchii.

➤ **Specifický kompetenční model** – tento typ modelu má za cíl identifikovat ty kompetence zaměstnance, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní organizaci. Jde o velmi přesný popis charakteristik chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací.

---

<sup>95</sup> Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R. Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 66.

<sup>96</sup> Srov.: Tamtéž, s. 60-62.

➤ **Generický kompetenční model** – nabízí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici. Tyto modely však postrádají zohlednění specifik konkrétní organizace, která se rozhodla model aplikovat. Generický model je dobrým základem, který vystihuje to podstatné, co z pracovníka dělá pracovníka úspěšného. Když se takový generický model ověří, upraví se pro potřeby konkrétní firmy, přiblíží se svými kvalitami specifickému modelu při neporovnatelně menší práci a s nižšími náklady.

Pro účely této práce a v souladu s jejím cílem jsem zvolila tvorbu generického kompetenčního modelu pro vybrané pracovníky. V následující kapitole bude vytvořen generický kompetenční model pro pomáhající profese, do nichž řadíme všechny sledované pracovní pozice (sociální pracovník, sociální kurátor, dávkový specialista).

Takto vytvořený generický kompetenční model je beze sporu dobře aplikovatelný i v rámci jiných institucí, a to zejména v rámci ostatních správních úřadů v České republice při výkonu těchto pracovních pozic.

Působnost jednotlivých správních úřadů a postupy práce sociálních pracovníků, sociálních kurátorů a dávkových specialistů se řídí především dle platných právních norem, metodických pokynů nadřízených správních orgánů, doporučených postupů nadřízených správních orgánů či etických kodexů. Hlavním posláním a cílem těchto institucí je řádný výkon veřejné správy. Mezi další cíle těchto organizací lze zařadit neustálé zvyšování kvality a efektivity služeb poskytovaných občanům, čímž mohou přispívat ke zvýšení úrovně kvality života občanů, případně pomoci jim při zachování určité životní úrovně. Lze tedy konstatovat, že tyto instituce mají společné poslání i cíle. S přihlédnutím k těmto skutečnostem je tedy vytvoření generického kompetenčního modelu v tomto případě považováno za nejvhodnější.

## 5. KOMPETENČNÍ MODEL PRO POMÁHAJÍCÍ PROFESE

V souladu s cílem diplomové práce v této kapitole přistupuji k samotné identifikaci kompetencí a k následné tvorbě kompetenčního modelu pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč. Sledovanými pracovními pozicemi uvedeného městského úřadu jsou sociální pracovník, sociální kurátor a dávkový specialista. V této kapitole bude vytvořen generický kompetenční model pro pomáhající profese, jejichž jsou sledované pracovní pozice součástí. Takto sestavený kompetenční model se stane výchozím podkladem pro návrh plánu vzdělávání pro tyto pracovníky, který je obsahem následující kapitoly.

V rámci této části nejprve podrobněji vymezují popisy práce sledovaných pracovních pozic a kvalifikační předpoklady nutné k jejich výkonu. Dále zde uvádím důležité údaje získané z Integrovaného systému typových pozic spravovaného Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Závěrečná podkapitola se věnuje samotné tvorbě generického kompetenčního modelu pro pomáhající profese jako nástroje pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

### 5.1 Popisy práce vybraných pracovních pozic

Pracovní místo je definováno prostřednictvím organizační struktury a popisu práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti a popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí.<sup>97</sup>

Profil Městského úřadu Třebíč včetně jeho působnosti a organizační struktury byl podrobně popsán v kapitole 2. s názvem Popis organizace.

Náplně práce sledovaných pracovních pozic (dávkový specialista, sociální pracovník, sociální kurátor) jsou v rámci Městského úřadu Třebíč vymezeny v dokumentu označeném jako *Popis pracovní činnosti*. Tento dokument uvádí jednotlivé pracovní činnosti, které příslušný zaměstnanec v rámci své pracovní pozice vykonává. Tyto pracovní činnosti lze považovat za odborné dovednosti, kterými by měl umět příslušný zaměstnanec disponovat.

Popisy pracovní činnosti velmi úzce souvisí se systémem odměňování zaměstnanců úřadu za vykonávanou práci. Nařízením vlády ČR č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě (účinnost od 01. 10. 2010) se stanoví zařazení prací ve veřejných službách a správě do platových tříd zaměstnanců, jimž je

---

<sup>97</sup> Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico 1996, s. 100.



za práci poskytován plat. Katalog prací určuje zařazení prací do jednotlivých platových tříd, a to podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je dle druhu povolání.<sup>98</sup> Seznam těchto prací je uveden právě ve zmíněných popisech pracovní činnosti. Systém odměňování vybraných zaměstnanců se řídí i dalšími právními předpisy, jejichž výčet nelze pro účely této práce považovat za nezbytný.

Výčet pracovních činností uvedených v těchto popisech u vybraných zaměstnanců, pro které bude vytvořen kompetenční model jako výchozí podklad pro návrh plánu jejich vzdělávání, je následující:<sup>99</sup>

**Sociální pracovník** vykonává tyto pracovní činnosti:

- Řešení sociálně právních a sociálně zdravotních problémů klientů aplikací odborných metod sociální práce, diagnostická činnost, poradenství, účast na jednání se správními orgány a jinými organizacemi v zájmu klientů.
- Zajišťování odborných a specializovaných agend sociální prevence. Posuzování celkového stavu a příčin negativních jevů, navrhování preventivních opatření a provádění okamžitých opatření podle aktuálního stavu, stanovení finanční a věcné pomoci, vystupování u soudních jednání a spolupráce s orgány a institucemi.
- Pomáhá při řešení obtížných životních situací, zprostředkovává a vyhledává ubytování či zaměstnání a poskytuje pomoc při kontaktu se soudy a jinými úřady a institucemi. Spolupracuje s rodinou klienta.
- Provádění sociálních šetření v místě bydliště klientů a s nimi společně posuzovaných osob, majetkových poměrů apod. Provádění sociálního šetření pro účely rozhodování o příspěvku na péči.
- Vypracování a zasílání žádosti o posouzení stupně závislosti klienta na Okresní správu sociálního zabezpečení (dále OSSZ), součástí této žádosti je písemný záznam o sociálním šetření a kopie žádosti osoby o příspěvek. Přerušování řízení o příspěvku na péči na dobu, po kterou OSSZ posuzuje stupeň závislosti osoby. Kompletace a postupování spisové dokumentace dávkovým specialistům příspěvku na péči.
- Kontrola, zda byl příspěvek na péči využit na zajištění pomoci a zda osobě, které byl příspěvek přiznán, je poskytována pomoc odpovídající stanovenému stupni závislosti.

---

<sup>98</sup> Srov.: Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>99</sup> Srov.: Interní materiály úřadu – Popisy pracovních činností.

➤ Zajišťování osobě, které není poskytována sociální služba a je v takové situaci, kdy neposkytnutí okamžité pomoci by ohrozilo její život či zdraví, poskytnutí sociální služby nebo jiné formy pomoci. Spolupráce s dalšími obcemi a poskytovateli sociálních služeb při zprostředkování pomoci osobám, včetně zprostředkování kontaktu mezi poskytovatelem a osobou.

***Sociální kurátor*** vykonává tyto pracovní činnosti:

- Samostatný výkon náročných specializovaných agend péče o osoby, rodiny a skupiny v nepříznivé sociální situaci. Poskytování soustavné sociální pomoci v přímém styku s osobami nebo rodinami v nepříznivé sociální situaci.
- Sociálně výchovná prevence a sociální práce s problémovými skupinami, prevence negativních jevů. Práce s osobami sociálně vyloučenými nebo ohroženými sociálním vyloučením. Pomáhá občanům propuštěným z výkonu trestu odnětí svobody a z výkonu vazby; občanům, proti nimž je vedeno trestní řízení, popř. jimž byl výkon trestu odnětí svobody podmíněně odložen nebo jim byl uložen alternativní trest, a kteří pomoc potřebují k překonání nepříznivých sociálních dopadů; občanům závislým na alkoholu nebo jiných toxikomaniích; občanům žijícím nedůstojným způsobem života a bez přístřeší; občanům propuštěným ze školských zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy po dosažení zletilosti.
- Podílí se na vypracování individuálního resocializačního plánu v průběhu výkonu trestu odnětí svobody a garantuje návaznost penitenciárního a postpenitenciárního působení na klienta.
- Pomáhá při řešení obtížných životních situací, zprostředkovává a vyhledává ubytování či zaměstnání a poskytuje pomoc při kontaktu se soudy a jinými úřady a institucemi. Spolupracuje s rodinou klienta.
- Vede správní řízení o dávkách mimořádné okamžité pomoci, jejich evidenci a zabezpečuje jejich výplatu.
- Spolupracuje s kurátory pro mládež a přebírá péči o klienty ve věku blízkém věku mladistvých po dosažení zletilosti po poruštění z výkonu ústavní výchovy. Spolupracuje s obecními úřady, zdravotnickými zařízeními, orgány činnými v trestním řízení, azylovými zařízeními, probační a mediační službou, úřadem práce a dalšími institucemi.

- Plní úkoly romského poradce a sleduje situaci romských komunit v regionu. Udržuje v přirozeném prostředí romských komunit kontakty s jejich mluvčími a rodovými autoritami, poskytuje jim poradenství.

***Dávkový specialista příspěvků pro občany staré a zdravotně postižené*** vykonává tyto pracovní činnosti:

- Komplexní výkon agendy péče o občany staré a zdravotně postižené.
- Provádění návštěv a šetření v domácnostech těžce zdravotně postižených občanů.
- Vede správní řízení o přiznání příspěvku na úpravu a užívání bezbariérového bytu, o příspěvku na nákup, celkovou opravu a zvláštní úpravu motorového vozidla, o příspěvku na provoz motorového vozidla, o příspěvku na individuální dopravu, o příspěvku na zvýšené výdaje a o příspěvku na kompenzační pomůcky a zajišťování výplaty těchto dávek. Vydávání průkazů mimořádných výhod a vedení evidence držitelů průkazů. Vydávání zvláštních označení vozidel zdravotně postižených osob a jejich evidence.
- Provádí úkony spojené s výplatou dávek. Kontrola výplaty dávek a mimořádných výhod z hlediska nároků a zpracování nápravných opatření. Vypracování podkladů pro vymáhání případných vzniklých přeplatků.
- Pomáhá při řešení obtížných životních situací klientů. Spolupracuje s rodinou klienta.

***Dávkový specialista hmotné nouze*** vykonává tyto pracovní činnosti:

- Komplexní výkon agendy pomoci v hmotné nouzi, zejména pak přijímání a vyřizování žádostí o dávky pomoci v hmotné nouzi – příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení, mimořádná okamžitá pomoc. Vedení správního řízení v těchto věcech. Vydávání rozhodnutí a oznámení o těchto dávkách. Zpracování záznamů z jednání. Zpracování výzev a dalších dokumentů.
- Pomáhá při řešení obtížných životních situací, zprostředkovává a vyhledává ubytování či zaměstnání a poskytuje pomoc při kontaktu se soudy a jinými úřady a institucemi. Spolupracuje s rodinou klienta.
- Informování občanů o možných postupech řešení hmotné nouze a jejich zapojení do řešení vzniklých situací. Aktivní vyhledávání osob, které se nachází v hmotné nouzi nebo jsou hmotnou nouzí ohrožené.
- Práce s osobami ohroženými sociálním vyloučením.

- Provádění šetření sociálních a majetkových poměrů v domácnostech klientů ve spolupráci se sociálními pracovníky. Řešení závažných sociálních případů ve spolupráci se sociálními pracovníky.
- Provádí úkony spojené s výplatou dávek. Kontrola výplaty dávek z hlediska nároků a zpracování nápravných opatření. Vypracování podkladů pro vymáhání případných vzniklých přeplatků.
- Spolupráce s obcí, v jejíž působnosti se bydliště osoby v hmotné nouzi nachází.

***Dávkový specialista příspěvku na péči*** vykonává tyto pracovní činnosti:

- Komplexní výkon agendy příspěvku na péči, zejména pak přijímání a vyřizování žádostí o příspěvek na péči. Vedení správního řízení v těchto věcech. Vydávání rozhodnutí o příspěvku na péči na základě výsledku posouzení stupně závislosti osoby z OSSZ. Zpracování záznamů z jednání. Zpracování výzev a dalších dokumentů.
- Řešení závažných sociálních případů ve spolupráci se sociálními pracovníky.
- Přijímání podnětů pro kontrolu využívání příspěvku na péči.
- Provádí úkony spojené s výplatou dávek. Kontrola výplaty dávek z hlediska nároků a zpracování nápravných opatření. Vypracování podkladů pro vymáhání případných vzniklých přeplatků.

***Výčet pracovních činností, které jsou stejné pro všechny tyto pracovní pozice:***

- Poskytování základního sociálního poradenství.
- Rozhodování ve správním řízení o dávkách sociální péče, resp. o ustanovení zvláštního příjemce pro dávky a o ustanovení opatrovníka pro správní řízení.
- Poskytování pomoci klientům při vyplňování tiskopisů, kontrola správnosti jejich vyplnění, přijímání žádosti a jiných podkladů. Zpracování písemných záznamů z jednání a jiné úřední korespondence.
- Spolupráce se státními orgány a institucemi, zdravotnickými zařízeními, církevními a charitativními a jinými organizacemi či fyzickými osobami.
- Spolupráce s klienty a kolegy na řešení nepříznivých situací klientů.
- Zvládání efektivní komunikace s klienty. Zvládání jednání s problémovými klienty a řešení konfliktních situací.
- Zpracování podkladů pro statistiky. Zpracování podkladů pro účely odvolacího řízení.

- Vedení spisové dokumentace v souladu se spisovým a skartačním řádem.
- Práce s výpočetní technikou – aplikační program OKnouze, Vera, Porse, MS Word, MS Excel, Internet.
- Sledování nových zákonů a předpisů v oblasti sociální péče a jejich aplikace v praxi. Usilování o další odborný růst ve svém oboru. Plnění dalších úkolů dle pokynů nadřízeného vedoucího a další činnosti.

## 5.2 Kvalifikační předpoklady

Text dále uvádí kvalifikační předpoklady pro pracovní pozice, které jsou zastávány vybranými zaměstnanci odboru sociálních věcí. Tyto kvalifikační předpoklady se skládají z požadavků zaměstnavatele na dosažený stupeň vzdělání a dále z klíčových schopností a dovedností, kterými by měli příslušní zaměstnanci disponovat. V případě sociálního pracovníka a sociálního kurátora je požadovaný stupeň vzdělání upravený právní normou. Klíčové schopnosti a dovednosti, které se pojí s uvedenými pracovními pozicemi, jsou vymezeny v rámci interních dokumentů úřadu. Jedná se o podklady vytvořené městským úřadem, které jsou využívány pro účely výběru nových zaměstnanců. Klíčové schopnosti a dovednosti, kterými by měl být daný pracovník vybaven, vytyčuje vedoucí úřadu po konzultaci s příslušným vedoucím odboru, na který je nový pracovník vybírán. Vedoucí úřadu dále přihlíží k charakteru konkrétního pracovního místa a odbornosti vykonávané práce.

### *Kvalifikační předpoklady vybraných zaměstnanců odboru sociálních věcí:*<sup>100</sup>

➤ **Sociální pracovník** - předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka jsou dány zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Sociální pracovník musí splňovat podmínku odborné způsobilosti k výkonu této profese. Odborná způsobilost sociálního pracovníka je vymezena v podkapitole č. 3.7.1. Pouze pro shrnutí zde připomenu, že sociální pracovník musí disponovat vyšším odborným vzděláním nebo vzděláním vysokoškolským v příslušném oboru.

**Klíčové schopnosti a dovednosti** sociálního pracovníka: komunikační dovednosti, dobrá úroveň písemného projevu, samostatnost, rozhodnost, schopnost práce v týmu, schopnost práce s lidmi, schopnost řešit problémy, počítačové způsobilosti, jazykové způsobilosti, odolnost vůči zátěži, schopnost organizace a plánování práce, řídičská způsobilost.

<sup>100</sup> Srov.: Interní dokumenty úřadu – Materiály k výběrovému řízení.

➤ **Sociální kurátor** – požadavky na vzdělání sociálního kurátora jsou totožné s požadavky na vzdělání sociálního pracovníka.

*Klíčové schopnosti a dovednosti* - komunikační dovednosti, dobrá úroveň písemného projevu, samostatnost, rozhodnost, schopnost práce v týmu, schopnost práce s lidmi, počítačové způsobilosti, jazykové způsobilosti, schopnost organizace a plánování práce, odolnost vůči zátěži, schopnost řešit problémy, řídičská způsobilost.

➤ **Dávkový specialista** – pozice dávkového specialisty nemá předepsanou odbornou způsobilost v rámci právních norem či metodických pokynů vydaných MPSV. Pro výkon této pracovní pozice je tedy dostačující střední odborné vzdělání ukončené maturitní zkouškou.

*Klíčové schopnosti a dovednosti* – komunikační dovednosti, dobrá úroveň písemného projevu, schopnost práce v týmu, schopnost práce s lidmi, schopnost řešit problémy, organizační schopnosti, počítačové způsobilosti, odolnost vůči zátěži, samostatnost, rozhodnost, řídičská způsobilost.

Na závěr této podkapitoly uvádím stručný přehled o dosaženém stupni vzdělání vybraných pracovníků odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč.

**Tabulka č. 1: Dosažený stupeň vzdělání u sledovaných pracovních pozic**

<i>Pracovní pozice</i>	<i>Dosažený stupeň vzdělání / počet pracovníků</i>		
	střední odborné vzdělání s maturitou	vysokoškolské vzdělání – bakalářský studijní program	vysokoškolské vzdělání – magisterský studijní program
Sociální pracovník	1	3	2
Sociální kurátor	1	-	-
Dávkový specialista	11	-	-

Z výše uvedené tabulky je patrné, že jeden ze sociálních pracovníků a rovněž sociální kurátor nemají příslušný stupeň vzdělání požadovaný právní normou. Přesto však mohou tyto pracovní pozice vykonávat, a to vzhledem k tomu, že v době, kdy vstoupil v platnost zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (tj. 01. 01. 2007) dosáhli věku 50 let.<sup>101</sup> Podmínka doplnění příslušného stupně vzdělání se tedy na tyto pracovníky nevztahovala. Ostatní sociální pracovníci splňují požadovaný stupeň vzdělání v oboru sociální práce.

<sup>101</sup> Srov.: §120 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Na základě informací od vedení odboru sociálních věcí uvedeného úřadu bylo také zjištěno, že z jejich pohledu střední odborné vzdělání s maturitou dávkových specialistů nelze považovat za dostatečné. A to zejména s přihlédnutím k náplni jejich práce a odpovědnosti z takto vykonávané práce plynoucí. Tento argument tedy rovněž hovoří ve prospěch dalšího vzdělávání a rozvoje vybraných pracovníků.

### 5.3 Integrovaný systém typových pozic (ISTP)

Kartotéka typových pozic, která je součástí ISTP spravovaného Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, obsahuje strukturovaný soubor informací o povoláních a typových pozicích. Mimo jiné také uvádí odborné znalosti a obecné způsobilosti, kterými by měl být sociální pracovník, sociální kurátor a dávkový specialista vybavený.<sup>102</sup> Tyto jsou pro větší přehlednost shrnuty v následujících tabulkách.

**Tabulka č. 2: Sociální pracovník, sociální kurátor<sup>103</sup>**

ODBORNÉ ZNALOSTI	
Nutné	sociální práce obecně, sociálně právní postupy, způsoby vyhledávání občanů v nepříznivé sociální situaci, analýz jejich potřeb a způsobů jednání v příslušných komunitách, poradenství a postupy pomoci pro občany v nepříznivé či krizové sociální situaci, poradenství a zastupování pro staré a nemohoucí občany, poradenství pro občany obviněné, odsouzené, ve výkonu a po výkonu trestu, procesy resocializace a sociální terapie
Výhodné	sociální psychologie, protidrogové poradenství, pravidla a předpisy pro tresty nespojené s odnětím svobody a pro podmíněné tresty, pravidla a předpisy pro výkon dohledu nad obviněnými, obžalovanými a odsouzenými
OBECNÉ ZPŮSOBILOSTI - NUTNÉ	
Elementární úroveň	analyzování a řešení problémů, organizování a plánování práce, osobnostní rozvoj, pružnost v myšlení a jednání, rozhodování, týmová práce, vyjednávání
Pokročilá úroveň	motivování lidí, počítačové způsobilosti, práce s informacemi, právní způsobilost, písemný projev a komunikace
Vysoká úroveň	jednání s lidmi
OBECNÉ ZPŮSOBILOSTI - VÝHODNÉ	
Elementární úroveň	ekonomické způsobilosti, jazykové způsobilosti, prezentování, tvořivé myšlení, řízení motorových vozidel
Pokročilá úroveň	analyzování a řešení problémů, organizování a plánování práce, osobnostní rozvoj, rozhodování, týmová práce, vyjednávání
Vysoká úroveň	motivování lidí, pružnost v myšlení a jednání, písemný projev a komunikace

<sup>102</sup> Srov.: Kartotéka typových pozic dostupné z <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act> [cit 5. 2. 2011]

<sup>103</sup> Srov.: Samostatný sociální pracovník dostupné z <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=30196&lh=0> [cit 5. 2. 2011]

**Tabulka č. 3: Dávkový specialista<sup>104</sup>**

<b>ODBORNÉ ZNALOSTI</b>	
Nutné	správa sociálního zabezpečení
<b>OBECNÉ ZPŮSOBILOSTI - NUTNÉ</b>	
Elementární úroveň	jednání s lidmi, numerické způsobilosti, osobnostní rozvoj, prezentování, pružnost v myšlení a jednání
Pokročilá úroveň	ekonomické způsobilosti, numerické způsobilosti, počítačové způsobilosti, práce s informacemi, právní způsobilost, písemný projev a komunikace
<b>OBECNÉ ZPŮSOBILOSTI - VÝHODNÉ</b>	
Elementární úroveň	analyzování a řešení problémů, rozhodování
Pokročilá úroveň	jazykové způsobilosti, jednání s lidmi, osobnostní rozvoj, pružnost v myšlení a jednání

#### **5.4 Generický kompetenční model**

Náplní této podkapitoly je tvorba generického kompetenčního modelu pro pomáhající profese. Sledované pracovní pozice, kterými jsou sociální pracovník, sociální kurátor a dávkový specialista spadají právě do kategorie pomáhajících profesí.

Výběr generického kompetenčního modelu byl zdůvodněn v podkapitole 4.4.2, která se věnovala jednotlivým druhům kompetenčních modelů. Jak jsem již uvedla, takto vytvořený generický kompetenční model pro pomáhající profese je aplikovatelný zejména v rámci správních úřadů v České republice se stejnými pracovními pozicemi. Uvedený kompetenční model by však mohl najít využití i v jiných organizacích, jako jsou například domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením, azylové domy, zařízení pro krizovou pomoc, sociální poradny, intervenční centra a další. Těchto zařízení, v rámci nichž působí rovněž pracovníci pomáhajících profesí (zejména pak sociální pracovníci) je celá řada. Jednotlivá zařízení si pak takto vytvořený kompetenční model pro pomáhající profese mohou upravit či doplnit o další, pro ně nezbytné či klíčové kompetence.

K sestavení kompetenčního modelu jsem použila rozdělení kompetencí dle Tyronova modelu, tedy na manažerské, interpersonální a technické.<sup>105</sup> Manažerské

<sup>104</sup> Srov.: Pracovník samosprávy pro dávky sociální péče dostupné z <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h3-karta19.act?id=30343&is=1&lh=0> [cit 5. 2. 2011]

<sup>105</sup> Srov.: Tyron. In. Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 32-33.



kompetence v rámci kompetenčního modelu chápu ve vztahu k řízení případu klienta (tzv. case management).

Sestavení kompetencí a následné zpracování kompetenčního modelu vychází především z podkapitoly 1.2, kde jsou terminologicky ukotveny vybrané pracovní pozice (sociální pracovník, sociální kurátor, dávkový specialista) a pojmy sociální práce a pomáhající profese. Vzhledem k tomu, že kompetenční model musí mít návaznost na podnikovou a personální strategii, vycházela jsem při tvorbě kompetenčního modelu rovněž z kapitoly 2., kde je podrobně zpracován popis Městského úřadu Třebíč včetně uvedení jeho působnosti, poslání, vize, cíle, organizační struktury úřadu a odboru sociálních věcí (vztahy nadřízenosti a podřízenosti) a právních norem, kterými se vybraní pracovníci při své činnosti řídí. Dále jsem zde využila údajů získaných deskripcí systému vzdělávání vybraných pracovníků uvedené v podkapitole 3.7, která zahrnovala i legislativní nároky na vzdělávání vybraných pracovníků. V neposlední řadě jsem vycházela z údajů uvedených v podkapitole 5.1, které se týkají popisů činností vybraných pracovníků, dále pak z údajů v podkapitole 5.2, která upravuje kvalifikační předpoklady pro výkon těchto pracovních pozic a rovněž z údajů podkapitoly 5.3, které vychází z kartotéky typových pozic a obsahují náležitosti týkající se odborných znalostí a obecných způsobilostí sociálních pracovníků, sociálních kurátorů a dávkových specialistů.

K tvorbě kompetenčního modelu jsem použila přístup šitý na míru a následně postupovala dle jednotlivých fází identifikace kompetencí uvedené v podkapitole 4.3. Cílem této práce není validizace a ověření vzniklého kompetenčního modelu, proto není její součástí.

Při sestavování kompetenčního modelu jsem se nejprve zaměřila na podobné charakteristiky vztahující se ke sledovaným pracovním pozicím. Tyto jsem hledala především v náplni jejich pracovní činnosti (analýza pracovních činností), v kvalifikačních předpokladech, v údajích z kartotéky typových pozic, odborné literatuře a v odborné způsobilosti těchto pracovníků. Následně jsem provedla samotnou identifikaci jednotlivých kompetencí a jejich projevů, rozdělila je do skupin na manažerské, interpersonální a technické a vytvořila generický kompetenční model pro pomáhající profese.

Přehled popisu pracovních úkolů vybraných pracovníků Městského úřadu Třebíč, projevů kompetencí a názvů jednotlivých kompetencí je součástí následujících tabulek. Charakteristika kompetencí je zpracována tak, aby co nejpřesněji a srozumitelně popisovaly chování, které je charakterizuje.

**Tabulka č. 4: Identifikace kompetencí pracovníka pomáhající profese – manažerské kompetence**

<b>MANAŽERSKÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Popis pracovních úkolů</b>	<b>Projevy kompetence</b>	<b>Název kompetence</b>
Rozhoduje ve správním řízení ve věci dávek sociální péče, výplaty dávek, přeplatků na dávkách a o jejich následném vymáhání.	Samostatně rozhoduje, a to v souladu s platnou legislativou, metodickými pokyny, doporučenými postupy nadřízených správních orgánů a na základě komplexního posouzení individuálního případu klienta.	<b>ROZHODOVÁNÍ</b>
Ve spolupráci s klientem, případně jinými subjekty, rozhoduje o formě pomoci či podpory, která bude klientovi poskytnuta.		
Rozhoduje o ustanovení zvláštního příjemce pro dávky sociální péče.		
Rozhoduje o ustanovení opatrovníka pro správní řízení.		
Rozhodování o prošetření celkových majetkových a sociálních poměrů klienta a osob společně posuzovaných.		
Organizuje a nese odpovědnost za komplexní výkon agendy dávek sociální péče, za systém pomoci klientům a za činnosti související.	Řazení úkolů dle priorit. Efektivní plánování, organizování a koordinování vlastní práce i práce ostatních. Stanovení činností potřebných k dosažení vytyčeného cíle a efektivní rozvržení jejich posloupnosti. Efektivním uspořádáním činností urychluje a zkvalitňuje svoji práci.	<b>ORGANIZOVÁNÍ</b>
Dokáže vést klienta k aktivizaci a jeho zapojení do řešení své nepříznivé situace.		
Organizace práce v rámci pracovního týmu při řešení nepříznivých situací klientů.		
Komplexně posuzuje problémovou situaci klienta a podává návrhy k jejímu řešení.	Schopnost identifikovat a definovat problém, plánovat, řešit problémy a rozhodovat se, užívat vhodné prostředky k řešení vzniklých problémů, schopnost přesvědčivé argumentace.	<b>ANALÝZA A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</b>
Ve spolupráci s klientem vyhledává alternativy řešení problémové situace.		
Řešení problémových situací v rámci pracovního týmu.		
Komplexně posuzuje individuální případ klienta, a to na základě informací sdělených klientem a na základě vlastního šetření.	Schopnost navozovat spolupráci s klientem, podněcovat a motivovat klienta k činnosti, zprostředkovat pomoc a podporu k řešení problémové situace, vyhodnotit dosažené změny.	<b>ŘÍZENÍ PŘÍPADU</b>
Poskytuje základní sociální poradenství.		
Spolupracuje s klientem na řešení problémové situace.		
Podporuje, motivuje, aktivizuje klienta.		
Poskytuje klientovi zpětnou vazbu.		

**Tabulka č. 5: Identifikace kompetencí pracovníka pomáhající profese –  
interpersonální kompetence**

<b>INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE</b>		
<b>Popis pracovních úkolů</b>	<b>Projevy kompetence</b>	<b>Název kompetence</b>
Vede nestandardizovaný rozhovor s klienty, naslouchá klientovi, podněcuje klienta ke spolupráci a k navození změny.	Schopnost verbální i neverbální komunikace, naslouchání klientovi, iniciování spolupráce, přizpůsobení komunikace klientovi, odstraňování komunikačních bariér, poskytování zpětné vazby.	<b>KOMUNIKACE</b>
Efektivní komunikace v rámci pracovního týmu.		
Efektivní komunikace s externími subjekty.		
Aplikuje individuální přístup ke klientovi a jeho případu.	Schopnost vcítit se a porozumět problému klienta, dovednost vnímat klientův svět, schopnost naslouchat. <sup>106</sup>	<b>EMPATIE</b>
Na základě informací sdělených klientem se orientuje v jeho problémové situaci, poskytuje mu zpětnou vazbu a naslouchá.		
Spolupráce se státními orgány a institucemi, zdravotnickými zařízeními, církevními a charitativními a jinými organizacemi či fyzickými osobami.	Navazuje kontakt a spolupráci s klienty, s potřebnými institucemi, spolupracuje s kolegy a jinými odborníky za účelem řešení nepříznivé situace klienta. Poskytuje součinnost jiným správním orgánům a institucím.	<b>KOOPERACE</b>
Spolupracuje s klienty na řešení jejich nepříznivé situace.		
Spolupracuje s kolegy na řešení nepříznivé situace klientů.		
Samostatné získávání informací, posuzování situace klienta a následné hledání možností řešení problémové situace klienta.	Je schopen vyvíjet vlastní iniciativu, soustředěně vykonávat práci, dosáhnout vytyčeného cíle. Je schopen posoudit kapacitu svých možností, zná své přednosti i slabé stránky.	<b>SAMOSTATNOST</b>
Samostatné rozhodování v rámci příslušné agendy, kterou pracovník vykonává.		
Je schopen sebereflexe.		
Prošetřování stížností a podnětů klientů ve spolupráci s vedením odboru.	Zvládá stresové situace v pracovním procesu. Adaptuje se na zátěžové situace. Prevence a zvládnutí stresu. Postupuje a jedná správně, včas a přiměřeně i v krizových situacích.	<b>ODOLNOST VŮČI STRESU</b>
Jednání s problémovými klienty.		
Řešení konfliktních situací.		
Sledování nových zákonů a předpisů v oblasti sociální péče a jejich aplikace v praxi.	Schopnost celoživotně se vzdělávat, být otevřený novým znalostem a dovednostem, projevovat snahu o vlastní odborný i osobnostní rozvoj.	<b>OCHOTA SE VZDĚLÁVAT</b>
Usilování o další odborný růst ve svém oboru.		

<sup>106</sup> Srov.: Matoušek, O.: Slovník sociální práce. 1. Vyd. Praha: Portál 2003, s. 62.

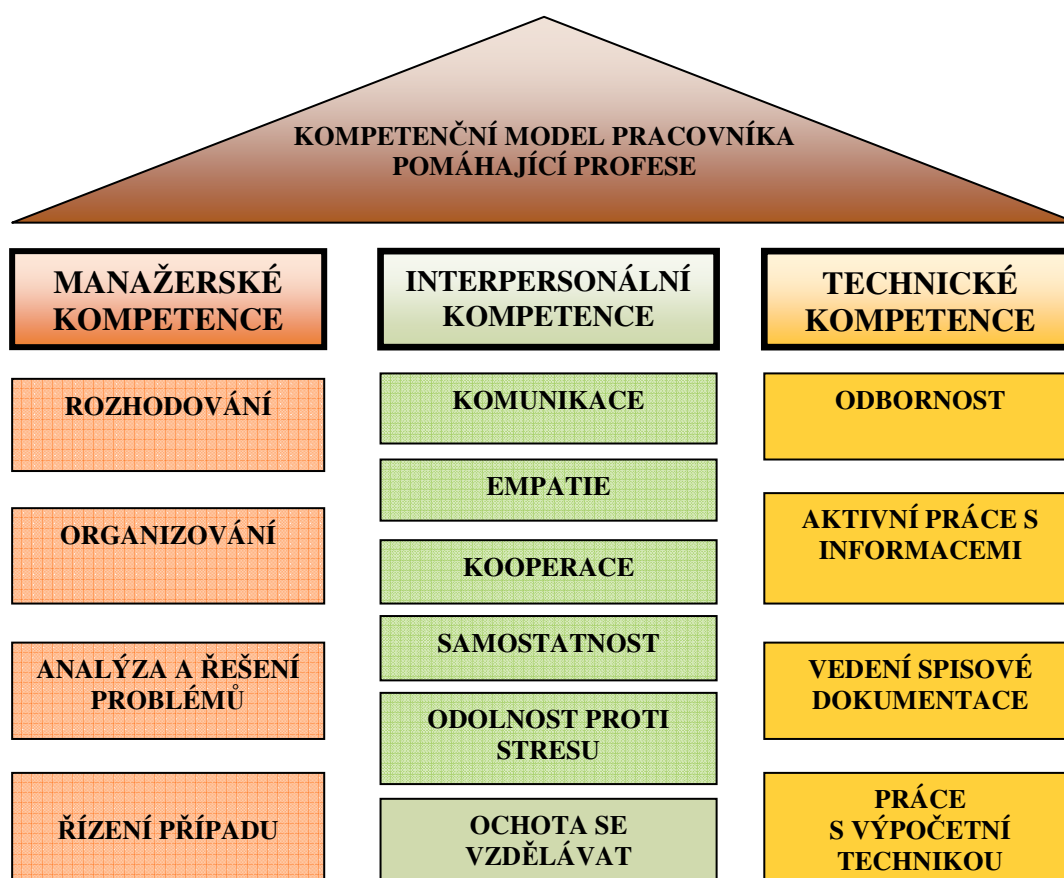
**Tabulka č. 6: Identifikace kompetencí pracovníka pomáhající profese – technické kompetence**

<b>TECHNICKÉ KOMPETENCE</b>		
<b>Popis pracovních úkolů</b>	<b>Projevy kompetence</b>	<b>Název kompetence</b>
Disponuje odbornou způsobilostí pro výkon své profese.	Disponuje všemi odbornými znalostmi potřebnými k výkonu své práce, má schopnost tyto znalosti prakticky použít. Orientuje se v platných právních předpisech a metodických pokynech v oblasti této problematiky. Disponuje znalostí jednoduchých tiskopisů vztahujících se k dávkám sociální péče. Poskytuje pomoc při jejich vyplňování, přijímá žádosti, zadává žádosti a jiné dokumenty do aplikačního programu.	<b>ODBORNOST</b>
Znalost aktuálních i nových zákonů a metodických pokynů v oblasti sociální péče a jejich aplikace v praxi.		
Zajišťování odborných a specializovaných agend.		
Poskytování pomoci klientům při vyplňování tiskopisů, kontrola správnosti jejich vyplnění a přijímání tiskopisů.		
Zpracování písemných záznamů z jednání.	Schopnost vyhledat nebo přijmout a rozumět tištěným nebo mluveným informacím a dále je aktivně využívat v pracovních činnostech k dosahování organizačních cílů, k rozvoji svých znalostí a potenciálu.	<b>AKTIVNÍ PRÁCE S INFORMACEMI</b>
Aktivní sledování a vyhledávání poznatků z oboru této činnosti.		
Sledování změn právních předpisů a dalších důležitých dokumentů nezbytných pro výkon profese.		
Na základě komplexního posouzení případu klienta shromažďuje relevantní informace důležité pro další postup při řešení problémové situace klienta.	Vedení spisové dokumentace v souladu se spisovým a skartačním řádem, zakládání příslušných podkladů do spisu, uložení spisu.	<b>VEDENÍ SPISOVÉ DOKUMENTACE</b>
Zakládá, vede a kompletuje spis v rámci správního řízení.		
Vyhotovuje soupis jednotlivých částí spisu a provádí záznam o oprávněné úřední osobě.	Uživatelským způsobem ovládá práci s PC programy: OKnouze, Porse, MS Word, MS Excel, Internet Exploier. Zpracovává úřední korespondenci a další písemnosti v příslušných PC programech.	<b>PRÁCE S VÝPOČETNÍ TECHNIKOU</b>
Zadávání údajů do PC, práce s aplikačními programy.		
Zpracování podkladů pro statistiky v aplikačním programu.		
Vyhotovení oznámení, usnesení, rozhodnutí, výzev a dalších dokumentů v aplikačním programu.		
Výplata dávek sociální péče v aplikačním programu.		

*V příloze č. 5* této diplomové práce je vytvořena stupnice rozvoje úrovně kompetencí, využitelná pro všechny výše identifikované kompetence. Stupnice rozvoje úrovně kompetencí byla zpracována na základě odborné literatury. Jedná se o generické schéma úrovně kompetencí upravené pro potřeby měření úrovně kompetencí vybraných pracovníků Městského úřadu Třebíč.

Na základě výše identifikovaných kompetencí pracovníka pomáhající profese, v tomto případě tedy sociálního pracovníka, sociálního kurátora a dávkového specialisty, mohu dále přistoupit k vytvoření samotného kompetenčního modelu pro tyto profese. Kompetenční model jsem pro větší přehlednost znázornila na následujícím obrázku.

**Obrázek č. 4:** Schéma kompetenčního modelu pro pomáhající profese



V návaznosti na takto vytvořený kompetenční model pracovníka pomáhající profese se v navazující kapitole věnuji tvorbě návrhu plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč, který je vyústěním této práce. Plán vzdělávání bude reagovat na identifikované kompetence uvedené ve výše znázorněném kompetenčním modelu.

## **6. NÁVRH PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ PRO VYBRANÉ PRACOVNÍKY**

Tato závěrečná kapitola je vyústěním celé diplomové práce a je také posledním krokem k naplnění jejího cíle. Návrh plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč, vymezený v této části práce, reaguje na kompetence, které byly identifikovány v kapitole přecházející a ze kterých byl následně sestaven generický kompetenční model pro pomáhající profese. Blíže se již nezabývám samotnou realizací vzdělávacího procesu či vyhodnocováním výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, protože bych se příliš odchýlila od cíle práce a rovněž přesáhla její rozsah.

### **6.1 Výběr kompetencí určených k rozvoji**

Důležité je nejprve stanovit a označit ty identifikované kompetence, které budou dále rozvíjeny prostřednictvím vzdělávání v rámci navrhovaného plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky městského úřadu.

Označení kompetencí, které budou dále rozvíjeny pomocí vzdělávání, stanou se tedy součástí návrhu plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky, proběhlo na základě odborné konzultace s vedoucí pracovnící odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč. Jak již bylo uvedeno v části 3.7.2 zabývající se deskripcí systému vzdělávání vybraných pracovníků, skutečnost, zda se pracovníci určitého typu vzdělávací aktivity zúčastní či nikoliv, záleží výhradně na vedoucím úřadu, který celou věc konzultuje s vedoucím pracovníkem příslušného odboru. V pravomoci vedoucí pracovníce odboru sociálních věcí je možnost doporučit vedoucímu úřadu účast pracovníka na vzdělávací aktivitě nebo tuto účast zamítnou. Uvedení vedoucí zaměstnanci úřadu dále rozhodují o výběru vhodné vzdělávací instituce, která příslušnou vzdělávací aktivitu zprostředkuje. Při výběru vhodné vzdělávací aktivity vedoucí úřadu i vedoucí pracovníce odboru sociálních věcí přihlíží mimo jiné také k celkové strategii a politice vzdělávání, která je v rámci městského úřadu nastavena. Vedoucí odboru sociálních věcí dále přihlíží k hodnotícím záznamům, které si vede o jednotlivých pracovnících svého odboru. Vzdělávání jednotlivých pracovníků by mělo přispívat k naplňování cílů a poslání organizace jako takové. Z těchto důvodů byla celá věc podrobně konzultována s vedoucí pracovnící odboru sociálních věcí daného městského úřadu.

Následující tabulka uvádí přehled identifikovaných kompetencí pracovníků pomáhajících profesí s určením těch, jejichž rozvíjení pomocí vzdělávání se stane součástí návrhu plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky. Kompetence, které budou rozvíjeny pomocí vzdělávání, jsou v následující tabulce označeny zelenou barvou.

**Tabulka č. 7: Identifikace kompetencí určených pro další rozvoj pomocí vzdělávání**

Kompetence pracovníka pomáhající profese						
<b>Manažerské kompetence</b>	Rozhodování	Organizování	Analýza a řešení problémů	Řízení případu		
<b>Interpersonální kompetence</b>	Komunikace	Empatie	Kooperace	Samostatnost	Odolnost proti stresu	Ochota se vzdělávat
<b>Technické kompetence</b>	Odbornost	Aktivní práce s informacemi	Vedení spisové dokumentace	Práce s výpočetní technikou		

Z výše uvedeného je patrné, že návrh plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky bude sestavený tak, aby prostřednictvím vzdělávání docházelo k rozvoji těchto kompetencí – rozhodování, řízení případu, komunikace, odolnost proti stresu, odbornost, vedení spisové dokumentace a práce s výpočetní technikou. Jedná se o sedm z celkem čtrnácti identifikovaných kompetencí pro pracovníky pomáhajících profesí. Jak jsem již výše uvedla, výběr byl proveden na základě odborné konzultace s vedoucí pracovnící odboru sociálních věcí uvedeného úřadu.

## 6.2 Způsoby realizace vzdělávacích aktivit

Ještě před započítáním přípravy vzdělávacích projektů musí odpovědní pracovníci rozhodnout, zda bude organizace zajišťovat realizaci vzdělávacích akcí:<sup>107</sup>

- vlastními silami – znamená zajištění podnikového vzdělávání interními podnikovými vzdělavateli,
- prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností, od nichž nakupují „standardní produkty“ – obvykle tzv. otevřené nebo veřejné kurzy nebo vzdělávací programy, případně akce „šité na míru“ nebo přizpůsobené konkrétním potřebám firmy, nebo
- v kombinaci obou uvedených přístupů.

<sup>107</sup> Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 102.

Realizace vzdělávacích aktivit vybraných pracovníků městského úřadu v naprosté většině případů probíhá právě prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností. V rámci městského úřadu není k dispozici odpovídající vzdělávací či školicí středisko. Výjimkou je pouze vzdělávání pracovníků v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany a dále v oblasti školení řidičů (tzv. referentské zkoušky). Tyto vzdělávací aktivity jsou, jako jediné, zajišťovány interně prostřednictvím zaměstnanců městského úřadu z odboru správních činností a z odboru vnitřních věcí.

Vzdělávání prostřednictvím externích vzdělávacích společností či externích odborníků považuji za vyhovující. V případě Městského úřadu Třebíč bych, s přihlédnutím k výše uvedenému, navrhovala vzdělávací aktivity „šité na míru“ nebo přizpůsobené konkrétním potřebám této instituce.

### 6.3 Metody realizace vzdělávacích aktivit

Vzdělávání pracovníků probíhá formou aplikace určitých metod. V rámci dále vymezeného návrhu plánu vzdělávání jsou jednotlivé metody vzdělávání pracovníků vymezeny u jednotlivých témat vzdělávacích aktivit. V této části terminologicky ukotvím jednotlivé metody vzdělávání, se kterými dále pracuji. Těmi jsou:<sup>108</sup>

- **Přednáška** – je zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- **Seminář** – přednáška spojená s diskusí, zprostředkovává spíše znalosti.
- **Hraní rolí** – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností. Účastníci na sebe přebírají určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Tato metoda směřuje k řešení určité konkrétní situace.
- **Případová studie** – smyšlené či skutečné vyličení určitého problému. Jednotliví účastníci či malé skupinky je studují, analyzují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení daného problému.
- **Demonstrace** – praktické, názorné vyučování. Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů apod. V rámci této práce je demonstrování pojato jako předvádění činností lektorem.

---

<sup>108</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press 2009, s. 270.



- **Praktický výcvik** – praktické osvojování dovedností. Jde o praktickou přípravu, výcvik ke schopnosti zvládnout určitou pracovní činnost či roli. Vědomosti jsou zde převáděny na úroveň dovedností. Jde o výcvik v profesním chování.<sup>109</sup>

#### 6.4 Návrh plánu vzdělávání

Plán vzdělávání byl podrobněji terminologicky ukotven a popsán v podkapitole 3.6, která se zabývala plánováním vzdělávání. Dále uvedený návrh plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč, který je sestaven na období 2011-2012 obsahuje tyto náležitosti: cílovou skupinu, výběr jednotlivých témat vzdělávacích aktivit, časové dotace vzdělávání v rámci jednotlivých témat a metody vzdělávání. Ostatní náležitosti plánu vzdělávání již nejsou obsahem této práce.

***Návrh plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč na období 2011-2012***

Vzdělávání vybraných pracovníků Městského úřadu Třebíč musí vést ke zvýšení jejich odbornosti, a tím ke zkvalitnění poskytovaných sociálních služeb tak, aby byly splněny cíle a poslání uvedené organizace. Vzdělávání pracovníků bude realizováno prostřednictvím služeb externích vzdělávacích institucí a odborníků a bude probíhat formou prezenčního studia.

Za proškolení všech vybraných pracovníků v dále uvedených tématech zodpovídá vedoucí pracovnice odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč.

#### ***Cílová skupina***

Cílová skupina v rámci navrhovaného plánu vzdělávání je tvořena celkem 18 pracovníky oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč. Všichni účastníci vzdělávání jsou zaměstnání na odboru sociálních věcí městského úřadu déle než tři roky. Každý z těchto pracovníků již absolvoval vstupní vzdělávání a zvláštní odbornou způsobilost dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.<sup>110</sup> Konkrétní výčet pracovních pozic, včetně uvedení počtu pracovníků tyto pozice zastávající, je obsahem následující tabulky:

<sup>109</sup> Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Daha 1997, s. 124.

<sup>110</sup> Srov.: §§ 19-22 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

**Tabulka č. 8: Přehled cílové skupiny pro tvorbu návrhu plánu vzdělávání**

Název pracovní pozice	Počet pracovníků
Sociální pracovník	6
Sociální kurátor	1
Dávkový specialista	11
<b>Celkem</b>	<b>18 pracovníků</b>

***Témata vzdělávání, časové dotace a metody vzdělávání***

Kromě témat vzdělávání vztahujících se k jednotlivým vybraným identifikovaným kompetencím pro pomáhající profese, je zde rovněž vymezena časová dotace pro trvání jednotlivých vzdělávacích aktivit a zvolené metody vzdělávání. Výčet je následující:

➤ ***Rozhodování***

Téma přednášky v této sekci se zaměřuje na problematiku změn v legislativě včetně jejich aplikace do praxe.

- Rozhodování ve správním řízení – zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů – 2 dny, přednáška

➤ ***Řízení případu***

- Vedení rozhovoru s klientem – 1 den, seminář, hraní rolí, praktický výcvik
- Teorie a metody sociální práce – 2 dny, seminář, praktický výcvik
- Poradenství v oblasti sociální dávek a sociálních služeb – 2 dny, přednáška

➤ ***Komunikace***

- Efektivní komunikace s klientem – 2 dny, seminář, hraní rolí, praktický výcvik
- Odstraňování komunikačních bariér – 1 den, seminář, hraní rolí, praktický výcvik

➤ ***Odolnost proti stresu***

- Jednání s problémovými klienty – 2 dny, seminář, hraní rolí, případová studie
- Zvládání stresové situace – 1 den, seminář, praktický výcvik
- Psychohygienu a syndrom vyhoření v pomáhajících profesích – 1 den, seminář, praktický výcvik

➤ ***Odbornost***

Témata přednášek v této sekci jsou zaměřena na problematiku změn v legislativě včetně jejich aplikace do praxe.

- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a právní normy související – 2 dny, přednáška

- Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů a právní normy související – 2 dny, přednáška
- Vyhláška MPSV č. 182/1991 Sb., kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení a zákon České národní rady o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů – 2 dny, přednáška
- **Vedení spisové dokumentace**
  - Spisový a skartační řád – 1 den, přednáška, demonstrace
  - Úřední korespondence, písemná a elektronická komunikace, úprava písemností – 1 den, přednáška, demonstrace
- **Práce s výpočetní technikou**
  - Práce s aplikačním programem OK nouze – pokročilá úroveň – 2 dny, přednáška, demonstrace, praktický výcvik
  - MS Word, MS Excel – pokročilá úroveň – 2 dny, přednáška, demonstrace, praktický výcvik

#### ***Ostatní vzdělávací aktivity***

V této sekci jsou uvedeny vzdělávací aktivity, které již nemají přímou návaznost na identifikované kompetence, nicméně jsou nedílnou součástí navrhovaného plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky v uvedeném období.

- Bezpečnost práce a požární ochrana – 2 dny, přednáška, demonstrace, zajištění interním pracovníkem městského úřadu
- Školení řidičů – referentské zkoušky – 2 dny, přednáška, demonstrace, zajištění interním pracovníkem městského úřadu
- Supervize – individuální, skupinová – realizována průběžně dle potřeby pracovníků
- Samostudium – realizováno průběžně dle potřeby pracovníků
- Veletrh Medical Fair Brno 2011 – 1 den
- Výstava Medipos P&P Třebíč 2011 – 1 den

Výše navržený plán vzdělávání může přispět ke zvýšení úrovně kvality systému vzdělávání vybraných pracovníků v rámci uvedeného úřadu. Na závěr této kapitoly uvádím pouze několik doporučení, která se vztahují ke zvýšení efektivity stávajícího

systému vzdělávání, který je v rámci oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč nastavený:

- Uvedená organizace by měla mít k dispozici ucelenou koncepci vzdělávání pracovníků, tedy určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení v rámci úřadu, a to včetně stanovených funkcí a cílů, které mají být naplněny.
- Systém vzdělávání v rámci uvedeného oddělení by měl reagovat na skutečné vzdělávací potřeby pracovníků. Musí tedy docházet k identifikaci těchto vzdělávacích potřeb.
- Plán vzdělávání pracovníků by měl být sestaven právě na základě výsledků analýzy vzdělávacích potřeb pracovníků. Takto vytvořený plán vzdělávání může následně vést ke zvyšování efektivity jejich práce, případně služeb, které zajišťují. Sestavený plán vzdělávání je třeba aktualizovat dle potřeb pracovníků daného oddělení a dle potřeb celé organizace.
- Vzdělávání pracovníků by mělo být průběžně vyhodnocováno. V případě potřeby je nutné učinit nápravná opatření.
- Důležitou a nezbytnou formou vzdělávání vybraných pracovníků v rámci úřadu je také supervize. Supervize na pracovišti by měla probíhat pravidelně prostřednictvím externího odborníka v oblasti této problematiky. Doporučuji kombinaci individuální a skupinové supervize dle potřeby pracovníků.
- Významnou součástí vzdělávání pracovníků je i otázka jejich motivace. V tomto případě bych zdůraznila zejména motivaci dávkových specialistů k získání vyššího stupně vzdělání v příslušném oboru ze strany organizace.
- Systém vzdělávání by neměl reagovat pouze na aktuální nabídku vzdělávacích aktivit ze strany různých externích vzdělávacích institucí. Do systému vzdělávání pracovníků je třeba investovat větší část finančních prostředků, což umožní vznik nových či upravených vzdělávacích programů, které budou reagovat na konkrétní vzdělávací potřeby vybraných pracovníků městského úřadu.

## ZÁVĚR

Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává v naší společnosti celoživotním procesem. V tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Základním zákonem podnikání a úspěšnosti v rámci jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Péče o formování pracovních schopností pracovníků se tak zákonitě stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.<sup>111</sup>

Předložená diplomová práce se zaměřuje právě na oblast vzdělávání vybraných pracovníků oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč. K vybraným pracovníkům v rámci této práce patří pracovní pozice sociálního pracovníka, sociálního kurátora a dávkového specialisty. Cílem práce byla tvorba kompetenčního modelu pro vybrané pracovníky jako výchozího podkladu pro návrh plánu jejich vzdělávání. Všechny výše uvedené pracovní pozice spadají do kategorie tzv. pomáhajících profesí. Z tohoto důvodu byl vytvořen generický kompetenční model pro pomáhající profese. Takto vytvořený kompetenční model je dále aplikovatelný zejména v rámci správních úřadů v České republice se stejnými pracovními pozicemi. Na základě identifikovaných kompetencí, které se následně staly součástí zmíněného kompetenčního modelu, byl v závěrečné kapitole sestaven návrh plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky.

Procesu identifikace kompetencí, tvorby kompetenčního modelu a návrhu plánu vzdělávání předcházelo vysvětlení a popsání řady skutečností, vztahů a souvislostí. Vedle terminologického ukotvení základní problematiky, se jednalo především o podrobnější analýzu Městského úřadu Třebíč, jeho působnosti, poslání, cílů, vize, organizační struktury úřadu včetně uvedení organizační struktury odboru sociálních věcí a také právních norem, kterými se příslušní pracovníci při své činnosti řídí. Dále se jednalo o deskripci systému vzdělávání nastaveného v rámci uvedeného oddělení, a to včetně jeho legislativního ukotvení.

S přihlédnutím k výše uvedenému lze konstatovat, že diplomová může přispět ke zvýšení úrovně efektivního vzdělávání vybraných zaměstnanců odboru sociálních věcí daného úřadu, a tím i k dalšímu zkvalitňování služeb, které příslušné oddělení zajišťuje, a to jak pro vymezené cílové skupiny klientů, na které zaměřuje svoji pozornost, tak i pro širokou veřejnost.

---

<sup>111</sup> Srov.: Koubek, Z.: Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha: Management Press 2009, s. 252.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

### ➤ **Odborná literatura:**

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing 1999. 945 s. ISBN 80-7169-614-5.
- Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- Belz, H.; Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- Beneš, M.: Andragogika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
- Bočková, V.: Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd. Olomouc: UP Olomouc 2002. 54 s. ISBN 80-244-0441-9.
- Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico 1996. 394 s. ISBN 80-85839-09-1.
- Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press 2004. 288 s. ISBN 8025103587.
- Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grad Publishing 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Krebs, Vojtěch a kol.: Sociální politika. 3. vyd. Praha: ASPI 2005. 502 s. ISBN 80-7357-050-5.
- Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- Kopřiva, K.: Lidský vztah jakou součástí profese. 1. vyd. Praha: Portál 1997, 147 s. ISBN 80-7178-150-9.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: LINDE 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

- Kubeš, M.; Spillerová, R.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- Matoušek, O a kol.: Metody a řízení sociální práce. 2. vyd. Praha: Portál 2008. 384 s. ISBN 978-80-7367-502-8.
- Matoušek, O.: Slovník sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál 2003. 288 s. ISBN 80-7178-549-0.
- Matoušek, O.: Základy sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál 2001. 309 s. ISBN 80-7178-473-7.
- Michalík, J. a kol.: Metodika vzdělávání poradců uživatelů sociálních služeb. 1. vyd. Praha: NRZP 2007. 116 s. ISBN 80-903657-2-8.
- Palán, Z.: Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: DAHA 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
- Palán, Z.: Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.
- Tomeš, I.: Sociální správa. 1. vyd. Praha: Portál 2002. 303 s. ISBN 80-7178-560-1.
- Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

➤ **Právní normy:**

- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

➤ **Internetové zdroje:**

- Charakteristika kraje Vysočina dostupné z <http://www.czso.cz/xj/edicniplan.nsf/tab/7F004DE253> [cit. 2. 10. 2010]
- Institut pro místní správu Praha dostupné z <http://www.institutpraha.cz/zoz-zvlastni-cast> [cit. 21. 10. 2010]
- Kartotéka typových pozic dostupné z <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act> [cit 5. 2. 2011]
- Počty obyvatel v obcích dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx> [cit. 7. 10. 2010]
- Politika jakosti dostupné z [http://www.trebic.cz/\\_search\\_all.asp?search\\_text=politika+jakosti](http://www.trebic.cz/_search_all.asp?search_text=politika+jakosti) [cit. 29. 10. 2010]
- Standard ISVS dostupné z [http://www.trebic.cz/article.asp?article\\_id=9](http://www.trebic.cz/article.asp?article_id=9) [cit. 29. 10. 2010]
- Statistická ročenka kraje Vysočina dostupné z [http://www.jihlava.czso.cz/xj/edicniplan.nsf/t/13002E63B6/\\$File/13-630108.pdf](http://www.jihlava.czso.cz/xj/edicniplan.nsf/t/13002E63B6/$File/13-630108.pdf) [cit. 20. 10. 2010]
- Strategický plán rozvoje města Třebíč dostupné z <http://www.trebic.cz/download.asp?id=13923> [cit. 28. 10. 2010]

➤ **Ostatní zdroje:**

- Interní materiály úřadu:
  - Organizační a pracovní řád.
  - Kolektivní smlouva.
  - Popisy pracovních činností.
  - Materiály k výběrovému řízení.



## SEZNAM TABULEK

<b>Číslo tabulky</b>	<b>Název tabulky</b>
<b>1.</b>	Dosažený stupeň vzdělání u sledovaných pracovních pozic
<b>2.</b>	Sociální pracovník, sociální kurátor
<b>3.</b>	Dávkový specialista
<b>4.</b>	Identifikace kompetencí pracovníka pomáhající profese – manažerské kompetence
<b>5.</b>	Identifikace kompetencí pracovníka pomáhající profese – interpersonální kompetence
<b>6.</b>	Identifikace kompetencí pracovníka pomáhající profese – technické kompetence
<b>7.</b>	Identifikace kompetencí určených pro další rozvoj pomocí vzdělávání
<b>8.</b>	Přehled cílové skupiny pro tvorbu návrhu plánu vzdělávání
<b>9.</b>	Stupnice rozvoje úrovně kompetencí dle generického schématu úrovně kompetencí upravená pro potřeby vybraných pracovníků (příloha č. 5)

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHA Č. 1:** Charakteristika kraje Vysočina

**PŘÍLOHA Č. 2:** Organizační struktura Městského úřadu Třebíč

**PŘÍLOHA Č. 3:** Služby zabezpečované odborem sociálních věcí

**PŘÍLOHA Č. 4:** Legislativní ukotvení systému vzdělávání

**PŘÍLOHA Č. 5:** Stupnice rozvoje úrovně kompetencí

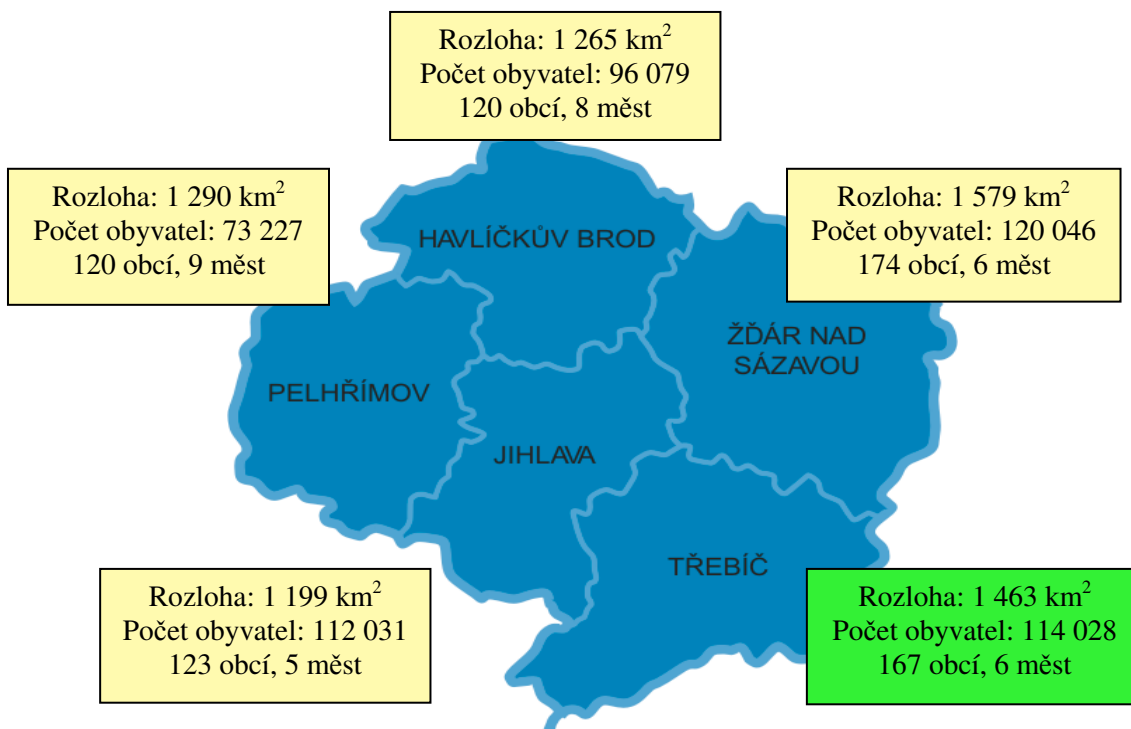
## PŘÍLOHA Č. 1

### CHARAKTERISTIKA KRAJE VYSOČINA

*Kraj Vysočina* má v rámci České republiky centrální polohu. Sousedními kraji jsou kraj Jihočeský, Středočeský, Pardubický a Jihomoravský. Rozloha kraje je 6 796 km<sup>2</sup>. Administrativně se území kraje Vysočina člení na 5 okresů, 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 26 obvodů pověřených obecních úřadů. Zmíněnými okresy jsou – Žďár nad Sázavou, Třebíč, Jihlava, Pelhřimov a Havlíčkův Brod. Základní samosprávnou jednotkou jsou obce, kterých je v kraji celkem 704. K 01. 01. 2009 bylo v rámci kraje Vysočina evidováno celkem 515 411 obyvatel.<sup>112</sup>

Mapka kraje Vysočina zobrazuje polohu jednotlivých okresů uvedeného kraje, jejich rozlohu a rovněž uvádí počet obyvatel, počet obcí a měst v rámci jednotlivých okresů.

**Obr. č. 5: Mapka kraje Vysočina<sup>113</sup>**

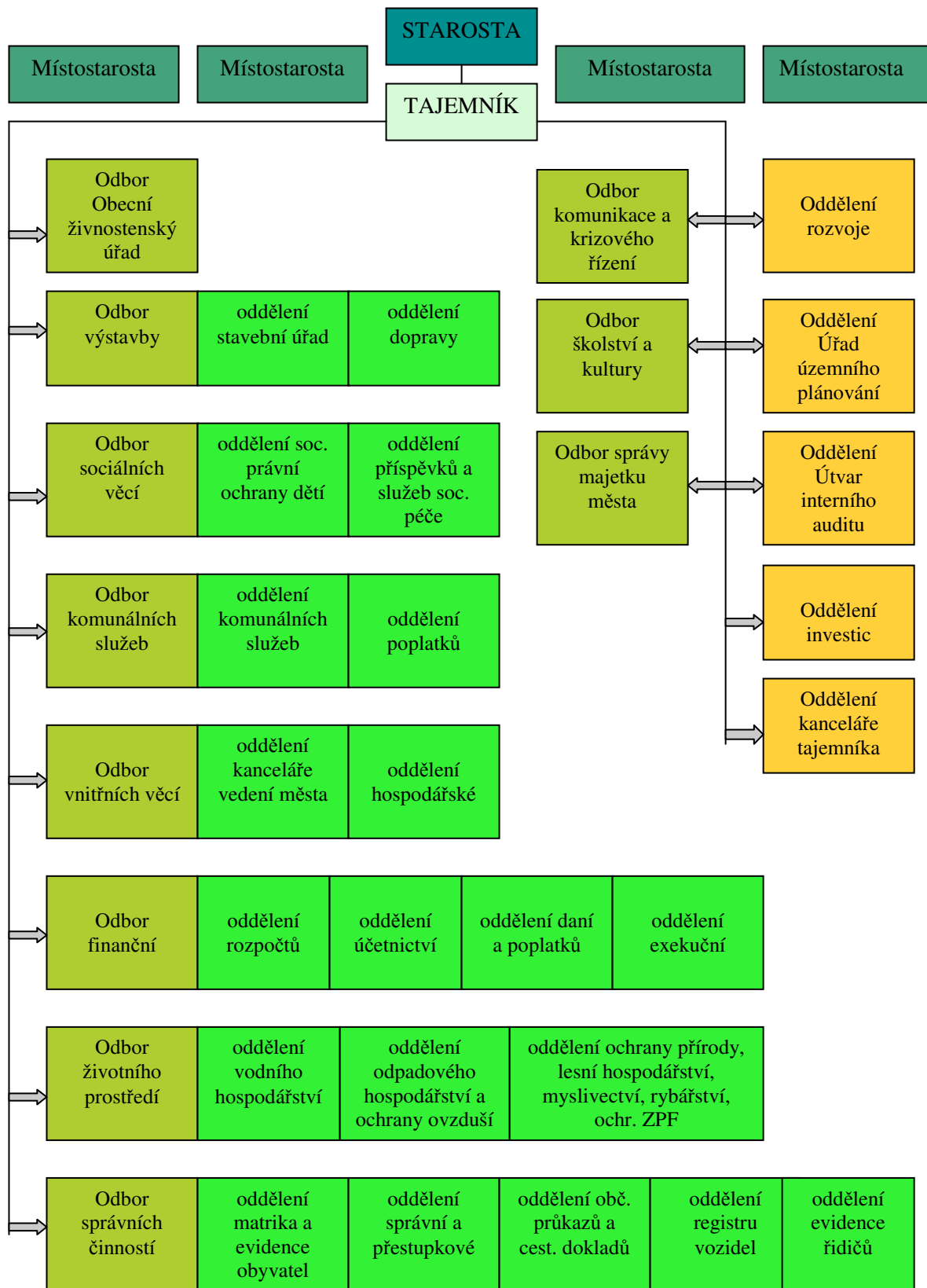


<sup>112</sup> Srov.: Charakteristika kraje Vysočina dostupné z <http://www.czso.cz/xj/edicniplan.nsf/tab/7F004DE253> [cit. 2. 10. 2010]

<sup>113</sup> Srov.: Statistická ročenka kraje Vysočina dostupné z [http://www.jihlava.czso.cz/xj/edicniplan.nsf/t/13002E63B6/\\$File/13-630108.pdf](http://www.jihlava.czso.cz/xj/edicniplan.nsf/t/13002E63B6/$File/13-630108.pdf) [cit. 20. 10. 2010].

**PŘÍLOHA Č. 2**

**ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU TŘEBÍČ**



### **PŘÍLOHA Č. 3**

#### **SLUŽBY ZABEZPEČOVANÉ ODBOREM SOCIÁLNÍCH VĚCÍ**

Odbor sociálních věcí zajišťuje poměrně rozsáhlý objem služeb, a to jak pro svoje klienty, tak i pro širokou veřejnost. Následující výčet služeb není postižením všech činností, které odbor zabezpečuje. Uvádí pouze stěžejní činnosti odboru. Jedná se tedy zejména o tyto služby:<sup>114</sup>

➤ *v rámci oddělení příspěvků a služeb sociální péče:*

- zabezpečuje sociální poradenství,
- provádí šetření celkových sociálních a majetkových poměrů na všech úsecích sociální péče v průběhu správního řízení i výplat příspěvků,
- vydává správní rozhodnutí,
- rozhoduje o přiznání mimořádných výhod; vydává průkazy mimořádných výhod občanům se zdravotním postižením, rozhoduje o vydávání speciálního označení vozidla osobám s mimořádnými výhodami,
- rozhoduje o poskytnutí příspěvku na zvláštní pomůcky, o příspěvku na koupi, opravu a zvláštní úpravu motorového vozidla, o příspěvku na provoz motorového vozidla, o příspěvku na úpravu bytu, o příspěvku na úhradu za užívání bezbariérového bytu a garáže, o příspěvku na krmivo pro vodícího psa,
- rozhoduje o poskytování příspěvku na péči a zajišťuje kontrolu jeho využívání osobami, které jsou v důsledku dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu závislé na pomoci jiné fyzické osoby nebo poskytovatele sociálních služeb,
- v systému pomoci v hmotné nouzi rozhoduje o poskytování pomoci formou příspěvku na živobytí, doplatku na bydlení a mimořádné okamžité pomoci,
- zajišťuje koordinaci poskytování sociálních služeb osobám ohroženým sociálním vyloučením a poskytování peněžitých a věcných dávek občanům společensky nepřízpůsobivým,
- pořádá přednášky o sociální tematice a další služby,

---

<sup>114</sup> Srov.: Interní materiály úřadu – Organizační řád úřadu.

➤ *v rámci oddělení sociálně-právní ochrany dětí jsou zabezpečovány:*

- ochrana práv dítěte na příznivý vývoj a řádnou výchovu,
- ochrana oprávněných zájmů dítěte, vyhledávací činnost,
- obnovení narušených funkcí rodiny,
- preventivní a poradenská činnost, výchovná a psychologická péče,
- zprostředkování osvojení a pěstounské péče,
- svěření dítěte do výchovy jiných fyzických osob než rodičů,
- sledování dodržování práv dítěte v ústavní a ochranné výchově,
- pomoc rodičům při řešení výchovných nebo jiných problémů při péči o dítě,
- vytváření předpokladů pro kulturní, zájmovou či vzdělávací činnost dětí,
- rozhodování o výchovných opatřeních a sledování jejich dodržování,
- pořádání přednášek a kurzů zaměřených na řešení problémů při péči o dítě,
- poskytování pomoci rodičům při umístění dítěte do zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo do zařízení vyžadující okamžitou pomoc a další služby.

## PŘÍLOHA Č. 4

### LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah této přílohy navazuje na podkapitulu 3.7.1, která se zabývá legislativnímu ukotvením systému vzdělávání vybraných pracovníků Městského úřadu Třebíč a uvádí další významné právní normy a dokumenty oblasti této problematiky.

#### ➤ **Zákoník práce**<sup>115</sup>

Tato právní norma upravuje *péči zaměstnavatele o odborný rozvoj svých zaměstnanců*, která zahrnuje zejména (§ 227):

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

Ze všech čtyř jmenovaných oblastí péče o odborný rozvoj zaměstnanců jsou pro nás v souladu s cílem této práce nejdůležitější zejména oblasti prohlubování a zvyšování kvalifikace.

*Prohlubováním kvalifikace* (§ 230) se rozumí její průběžné doplňování, prohlubování, její udržování či obnovování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce.

*Zvýšením kvalifikace* (§ 231) se rozumí změna hodnoty kvalifikace, ale rovněž i její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Dle § 103 uvedeného zákona je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňuje jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon jejich práce a které se vztahuje k rizikům, s nimiž může zaměstnanec přijít do styku na svém pracovišti. Zaměstnavatel určí obsah, četnost a způsob ověřování znalostí zaměstnanců tohoto školení.

Zaměstnanec je povinen účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (§ 106).

Zaměstnanci Městského úřadu Třebíč jsou povinni absolvovat školení o

---

<sup>115</sup> Srov.: §§ 227-231 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

bezpečnosti a ochraně zdraví při práci vždy jednou v rámci příslušného kalendářního roku.

Zákoník práce dále mimo jiné upravuje např. překážky v práci z důvodu školení; skutečnosti, kdy je zaměstnavatel oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení; kdy zaměstnanci za účast na školení náleží mzda; za jakých podmínek je možné se zaměstnancem uzavřít kvalifikační dohodu (§ 232-235) atd.

V souvislosti se vzděláváním v oboru sociální práce jsou v ČR nastavené určité parametry, kterými jsou zejména *minimální standardy vzdělávání v sociální práci*. Jedná se o vzdělávací standardy v ČR vytvořené Koordinační radou pro minimální vzdělávací standardy v sociální práci pro vyšší odborné školy a univerzity. Koordinační rada se skládá za zástupců Společnosti sociálních pracovníků, Asociace vzdělavatelů v sociální práci ČR a zaměstnavatelů sociálních pracovníků. Třileté pomaturitní studium se na vyšších odborných školách a univerzitách realizuje ve 14 oborových okruzích. Těmi jsou např. teorie a metody sociální práce, sociální politika, etika sociální práce, problematika menšin, praxe v sociální práci, psychologie a sociologie pro sociální pracovníky, metody a techniky sociálního výzkumu, cizí jazyk a další. Pro magisterské studium na univerzitách vzdělávací standard předepisuje tři závazné vzdělávací okruhy, a to řízení v sociální práci a v sociální politice, speciální metody a přístupy v sociální práci, supervize a vzdělávání v sociální práci. Kromě toho má kurikulum obsahovat alespoň tři kurzy z volitelných předmětů spadajících do okruhu sociální problémy specifických skupin a jeden kurz metody výzkumu v sociální práci II. Praxe v rámci magisterského studia má činit minimálně 300 hodin. Kontrola dodržování těchto vzdělávacích standardů je pravidelně prováděna Asociací vzdělavatelů v sociální práci ČR, což je organizace, která sdružuje školy poskytující střední, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání v oboru sociální práce v ČR. Tato organizace byla založena na počátku devadesátých let 20. století.<sup>116</sup>

*Etický kodex sociálních pracovníků České republiky* upravuje, kromě základních etických zásad, také pravidla etického chování sociálního pracovníka, a to ve vztahu ke klientovi, ve vztahu ke svému zaměstnavateli, ve vztahu ke kolegům, ve vztahu ke společnosti a konečně ve vztahu ke svému povolání a odbornosti. V poslední

---

<sup>116</sup> Srov.: Matoušek, O.: Slovník sociální práce. 1.vyd. Praha: Portál 2003, s. 30, 110-111.



jmenované oblasti je vymezena zejména snaha sociálního pracovníka o udržení a zvýšené odborné úrovně sociální práce a uplatňování nových přístupů a metod. Sociální pracovník je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání a výcvik, což je základ pro udržení odborné úrovně sociální práce a také schopnosti řešit etické problémy.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Srov.: Michálek, J. a kol.: Metodika vzdělávání poradců uživatelů sociálních služeb. 1.vyd. Praha: NRZP 2007, s. 112.

## PŘÍLOHA Č. 5

### STUPNICE ROZVOJE ÚROVNĚ KOMPETENCÍ

Příloha se věnuje tvorbě stupnice rozvoje úrovně kompetencí, využitelné pro všechny identifikované kompetence. Stupnice rozvoje úrovně kompetencí byla zpracována na základě odborné literatury. Jedná se o generické schéma úrovně kompetencí upravené pro potřeby měření úrovně kompetencí vybraných pracovníků Městského úřadu Třebíč.

**Tabulka č. 9: Stupnice rozvoje úrovně kompetencí dle generického schématu úrovně kompetencí upravená pro potřeby vybraných pracovníků<sup>118</sup>**

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování pracovníka jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence.	Negativní projevy představují výrazné omezení efektivnosti práce pracovníka.
2	Pracovník používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu pracovníka. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená k standardnímu použití.
4	Kromě chování uvedeného pod bodem 3 vybízí k používání kompetence i ostatní.	Tato úroveň kompetence představuje jeho silnou stránku: ovlivňuje další lidi kolem sebe.
5	Kromě uvedeného vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar.	Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku manažera: ovlivňuje celou organizaci.

Hodnota 3 výše uvedeného schématu představuje adekvátní úroveň kompetence a je žádoucí v práci každého sociálního pracovníka, sociálního kurátora a dávkového specialisty, aby u něho pod tuto hodnotu žádná kompetence neklesla. Hodnota 2 představuje buď úplnou absenci takového chování, které by demonstrovalo přítomnost kompetence, nebo jenom jeho velmi slabé náznaky. Kompetenci pokládáme v tomto případě za nerozvinutou a představuje v práci sociálního pracovníka, sociálního kurátora či dávkového specialisty vážný limit. Kompetence hodnocené známkou 1 a 2 jsou prioritami pro rozvoj, protože představují v práci uvedených pracovníků vážnou překážku a omezení.<sup>119</sup>

<sup>118</sup>Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, s. 125-126.

<sup>119</sup> Srov.: Tamtéž, s. 126.

Pro účely měření úrovně kompetencí vybraných pracovníků uvedeného městského úřadu již není třeba pracovat s hodnotami 4 a 5, a to z toho důvodu, že tyto se týkají především pracovníků ve vedoucích pracovních pozicích (manažerů), mezi něž sledované pracovní pozice nelze zařadit. Pro sociálního pracovníka, sociálního kurátora i dávkového specialistu je tedy plně dostačující dosažení hodnoty 3 daného schématu.

Měření úrovně jednotlivých identifikovaných kompetencí pro vybrané pracovníky Městského úřadu Třebíč je poměrně složitým a rozsáhlým procesem, který by přesáhl možnosti a rozsah této práce. Z tohoto důvodu nebyla úroveň rozvoje jednotlivých kompetencí vybraných pracovníků v rámci této práce prováděna.

## **Anotace**

Příjmení a jména autora: Blanka Chaloupková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Plán vzdělávání pro zaměstnance odboru sociálních věcí Městského úřadu v Třebíči

Počet znaků (s mezerami): 136 566

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 24

Klíčová slova: sociální pracovník, sociální kurátor, dávkový specialista, pomáhající profese, systém vzdělávání v organizaci, kompetence, kompetenční model, plán vzdělávání

Cílem diplomové práce je tvorba kompetenčního modelu pro vybrané zaměstnance oddělení příspěvků a služeb sociální péče odboru sociálních věcí Městského úřadu Třebíč jako výchozího podkladu pro následný návrh plánu vzdělávání pro tyto pracovníky. Samotné tvorbě kompetenčního modelu a návrhu plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky předchází terminologické ukotvení základní problematiky, popis organizace Městský úřad Třebíč, vymezení systému vzdělávání v organizaci včetně deskripce systému vzdělávání vybraných zaměstnanců. Navazující část terminologicky ukotvuje problematiku kompetencí a kompetenčních modelů. Následně je provedena identifikace jednotlivých kompetencí vybraných pracovníků a vytvořen kompetenční model pro pomáhající profese. Vyústěním diplomové práce je vytvoření návrhu plánu vzdělávání pro vybrané pracovníky uvedeného úřadu.

