

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

KOMPETENCE PERSONALISTY VE STÁTNÍ ORGANIZACI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Eleni Svobodová

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Kompetence personalisty ve státní organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	Eleni Svobodová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph. D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Kompetence personalisty ve státní organizaci
Anotace práce:	Cílem magisterské práce je na základě identifikace a analýzy kompetencí personalisty ve státní organizaci sestavit kompetenční model zahrnující klíčové kompetence personalisty ve státní organizaci. Teoretická část popisuje jednotlivé pojmy, jimiž jsou kompetence, kompetenční model, personalista, personální práce, organizace a státní organizace. V souladu s cílem práce je nejrozsáhlejší kapitola věnovaná kompetencím. Pomocí metody analýzy interních dokumentů, internetových zdrojů a odborné literatury bude hledána odpověď na výzkumnou otázku: Jaké klíčové kompetence jsou nezbytné pro zastávání pracovní pozice personalista ve státní organizaci?
Klíčová slova:	Kompetence, kompetenční model, personální řízení, personální útvar, personální činnosti, státní organizace.
Title of Thesis:	Competencies of the human resources officer in the state organization
Annotation:	The aim of this master's thesis is to create a competency model containing key competencies of HR officer in a state organization based on the identification and analysis of HR officer's competencies in a state organization. The theoretical part describes individual terms, which are competencies, competency model, HR Officer, HR officer's work, organization and state organization. In accordance with the aim of the thesis is the most comprehensive chapter devoted

	to competences. Using the method of analysis of internal documents, internet resources and literature, will be looked for the answer to the research question: What key competencies are necessary to hold a position of HR officer in the state organization?
Keywords:	Competence, competency model, HR officer's management, HR officer's department, HR officer's activities, state organization.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra
Počet literatury a zdrojů:	46
Rozsah práce:	s. 94 (132 148 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika hlavních pojmů.....	10
1.1 Kompetence	10
1.1.1 Znaky kompetence a složky kompetence	14
1.1.2 Typy kompetencí	17
1.1.3 Profesní kompetence.....	19
1.1.4 Klíčové kompetence.....	20
1.1.5 Shrnutí.....	24
1.2 Kompetenční model.....	24
1.2.1 Typy kompetenčních modelů	26
1.2.2 Přístupy pro tvorbu kompetenčního modelu.....	27
1.2.3 Fáze tvorby kompetenčního modelu.....	29
1.2.4 Možnosti využití kompetenčního modelu.....	32
1.2.5 Shrnutí.....	33
1.3 Personální řízení.....	34
1.3.1 Personální útvar a jeho úloha v organizaci.....	35
1.3.2 Personální činnosti.....	37
1.3.3 Kompetence personalistů	41
1.3.4 Analýza pracovního místa	44
1.3.5 Shrnutí.....	46
2 Kompetence personalisty ve státní organizaci.....	48
2.1 Státní organizace	48
2.1.1 Státní správa	49
2.1.2 Charakteristika organizace.....	50
2.1.3 Struktura organizace.....	52
2.1.4 Shrnutí.....	55
2.2 Přípravná fáze tvorby kompetenčního modelu.....	55
2.2.1 Oddělení výkonu personálních činností.....	56

2.3	Fáze získávání dat.....	57
2.3.1	Analýza dokumentů	57
2.3.2	Popis pracovního místa personalisty	58
2.3.3	Oblasti hodnocení personalisty	60
2.3.4	Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra.....	61
2.3.5	Národní soustava povolání.....	63
2.3.6	Shrnutí.....	63
2.4	Analýza a klasifikace informací.....	63
2.4.1	Analýza informací.....	66
2.4.2	Klasifikace informací	74
2.4.3	Shrnutí.....	78
2.5	Popis kompetencí a tvorba kompetenčního modelu	78
2.5.1	Popis kompetencí.....	79
2.5.2	Klíčové kompetence personalisty ve státní organizaci.....	81
2.5.3	Shrnutí.....	86
2.5.4	Diskuse.....	86
	Závěr	88
	Seznam literatury a zdrojů	90
	Seznam obrázků	94
	Seznam tabulek	94
	Seznam příloh.....	94

Úvod

Zaměstnavatelé se v současné době potýkají s problémem nedostatku vhodných uchazečů o zaměstnání pro obsazování volných pracovních míst. Jedná se o technicky zaměřené pracovní pozice, např. IT programátor, IT technik, analytik apod., řemeslné pracovní pozice, např. zámečnick, elektrikář, automechanik, operátor různých strojů a zařízení apod. tvořící základnu pro efektivní fungování organizací zabývajících se touto činností, a v neposlední řadě také o pracovní pozice zaměřené na ekonomiku či lidské zdroje. Problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce se však nedotýká výlučně výrobních či soukromých podniků, ale týká se také státních organizací. Tyto myšlenky se opírají o názory Mužíka a Krpálka (2017, s. 13), když píší, že s nedostatkem vhodných pracovních sil v současné době bojují odvětví, v nichž jsou lidé nositeli specifického lidského kapitálu a důležitými činiteli při dosahování ekonomických výsledků. Získávání a udržení vhodných zaměstnanců je hlavním zájmem personalistů, kteří se starají o spokojenost zaměstnanců orientovanou na jejich pracovní zařazení, náplň práce, odměňování, pracovní prostředí apod. Činnost personalisty v organizaci je velmi pestrá, různorodá a vyžaduje nejen patřičnou kvalifikaci v oboru personálního řízení či řízení lidských zdrojů, ale také vybavenost určitými znalostmi, schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Zaměstnanci zastávajícímu pracovní pozici personalista musí být pro efektivní a kvalitní vykonávání svěřené pracovní činnosti určité kompetence vlastní.

Diplomová práce s názvem „Kompetence personalisty ve státní organizaci“ má za cíl pomocí identifikace a analýzy kompetencí personalisty ve státní organizaci sestavit kompetenční model zahrnující klíčové kompetence personalisty ve státní organizaci. Mou volbu zabývat se tématem kompetenčního modelu podpořila také skutečnost, že zkoumaná

organizace s kompetenčními modely dosud nepracovala. Cílem práce je sestavit kompetenční model, jenž poskytne odpovědi na výzkumné otázky „Jaké klíčové kompetence jsou nezbytné pro zastávání pracovní pozice personalista ve státní organizaci?“. Hlavní činnost popisované organizace se zakládá na poskytování služeb veřejnosti. Konkrétní služby se zaměřují na prevenci a ochranu bezpečnosti obyvatel České republiky, vzhledem k této skutečnosti nebude blíže specifikována a zůstane v anonymitě.

Práce je členěna do dvou částí. První z nich, teoretická část, vychází ze studia odborné literatury. Tato část je tvořena třemi kapitolami zabývajícími se terminologickým ukotvením klíčových slov práce. Základnou, na níž je práce postavena, jsou pojmy kompetence, kompetenční model a tvorba kompetenčního modelu. Proto se jejich charakteristice a vysvětlení věnuje první kapitola hned ve svém počátku. Následuje pro práci neméně důležitá interpretace významu výrazů personální řízení, personální útvar a personální činnosti. Zakočení první části práce představuje objasnění slovních spojení analýza pracovního místa a popis pracovního místa. Druhá část práce bude zahájena výkladem pojmu státní organizace, na nějž navazuje charakteristika vlastní zkoumané organizace a její organizační struktury. Po představení zkoumané organizace bude pomocí jednotlivých fází tvorby kompetenčního modelu, vycházejících z první části práce, vytvářen kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci. První bude vypracována přípravná fáze tvorby kompetenčního modelu, která se bude zabývat strukturou personálního útvaru zkoumané organizace a činnostmi oddělení výkonu personálních činností. V následující fázi získávání dat budou sesbírány informace o pracovním místě, pro něž bude kompetenční model vytvářen za využití interních dokumentů, internetových zdrojů a odborné literatury. Původním záměrem autora práce bylo využít pro získání dat také rozhovory s vedoucím pracovníkem a

jednotlivými pracovníky personálního útvaru. Od uvedeného záměru muselo být upuštěno, neboť nakonec nebyl získán souhlas s nahráváním rozhovorů. Sesbíraná data poskytnou základ pro pokračující fázi analýzu a klasifikaci informací, jež tvoří základ pro identifikaci nezbytných projevů chování k efektivnímu výkonu pracovních činností. Úsilí vložené do všech předchozích fází vyvrcholí fází popisu kompetencí a tvorby kompetenčního modelu, jež bude obsahovat kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci. Prostřednictvím vytvořeného kompetenčního modelu dojde k naplnění cíle práce a zároveň bude získána odpověď na výzkumnou otázku.

1 Charakteristika hlavních pojmů

Sjednocení chápání jednotlivých pojmů, jež jsou nejčastěji použity v práci, má stěžejní význam pro přesné porozumění obsahu práce a dosažení jejího cíle. Český jazyk je velmi rozmanitý a mnoha shodně znějícím výrazům je možné přiřadit různé významy a obsahy. Záměna obsahů může pobavit, ale také může mít nepříjemné následky v podobě nedorozumění. Vymezení obsahy klíčových slov práce je pro správné pochopení jejího smyslu nezbytné. Postupně budou vyloženy pojmy kompetence, kompetenční model, následovat bude význam výrazů personální řízení, personální útvar a personální činnosti.

1.1 Kompetence

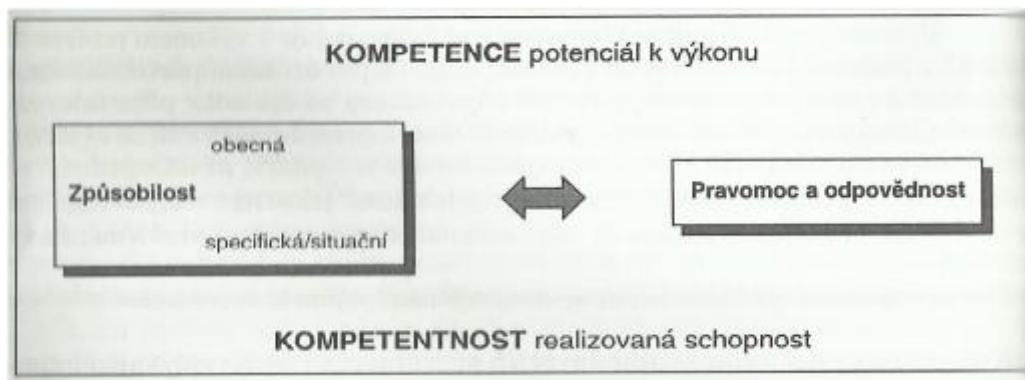
Slovo kompetence má pro mou práci stěžejní význam, proto je velmi důležité věnovat se správnému pochopení jeho významu v kontextu práce hned v jejím začátku. Od jeho správného chápání se odvíjí porozumění celé práce.

Výraz kompetence může mít různý význam, nejčastěji je vnímán dvojím způsobem. Jedním z nich je kompetence jako pravomoc, jež je svěřena určitému pracovnímu místu nebo orgánu a druhým je chápání kompetence jako schopnosti vykonávat určitou činnost či soubor činností (Veteška & Tureckiová, 2008a, s. 43). Originálním způsobem uvažuje o výrazu kompetence Krohe (2004, s. 47), jenž jí rozumí specifický druh „metavědomostí“ umožňující efektivně aplikovat a vzájemně propojovat odborně získané dovednosti.

Kompetence jsou často spojovány s pracovním prostředím. Kompetence, jež jsou předmětem zkoumání v této práci, se rovněž nacházejí v pracovním prostředí. Dále se budu věnovat kompetencím, jak jsou v prostředí práce viděny některými autory.

Jednotlivé významy termínu kompetence odlišuje Tureckiová (2004, s. 29) podle způsobu jejich nabytí, přičemž se také pohybuje v pracovním prostředí blízkém pro tuto práci. Autorka rozlišuje kompetence nabyté „od jiného“ převážně od nadřízeného, jako soubor rozhodovacích pravomocí, spojovaných s dalšími pojmy jako např. moc, vliv či autorita a vyplývajících z pracovního zařazení a kompetence nabyté „od sebe“, za něž považuje obecné schopnosti odpovídajícím způsobem zhodnotit ať životní či pracovní situaci a připravenost žádoucím způsobem reagovat (Tureckiová, 2004, s. 30). Pro schopnosti v tomto širokém významu se používá výraz pracovní způsobilost (Tureckiová, 2004, s. 30). Vzájemnou provázanost, jež by se ideálně měla mezi oběma výše popsanými významy pojmů kompetence vyskytovat nejen v profesním, ale také v běžném životě znázorňuje *Obrázek 1 - Schéma pojetí pojmu kompetence* (Tureckiová, 2004, s. 30).

Obrázek 1 - Schéma pojetí pojmu kompetence



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 30

Manažerské uvažování o kompetencích lidí ve spojitosti s řízením firmy nabízejí Plamínek a Fišer (2005, s. 17, 28, 177), když je považují za neoddělitelnou dualitu přinášeného potenciálu a dosahovaného výkonu, tedy lidských zdrojů a lidské práce. Přičemž výraz kompetence je v jejich podání vázán vždy k určitým, lidmi vykonávaným úlohám.

Na původní spojení pojmu francouzského původu „compétence“ jedince vykonávat určitý úkol poukazuje Bedrnová a kol. (2012, s. 176). Současné užívání významu slova kompetence vidí ve více smyslech:

- přidělená pravomoc případně její rozsah,
- cílový stav připravenosti pracovníka k výkonu určité činnosti,
- komplexněji pojatá dovednost nebo jejich soubor, v nichž se projevují také znalosti, schopnosti, vnitřní motivace, postoje a hodnoty.

Ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu zařazení představuje termín kompetence podle Bedrnové a kol. (2012, s. 110) reálnou úroveň zvládnutí úkolů v daném pracovním zařazení a v podmínkách určité organizace. Kompetence, jež budou ve 2. části práce zkoumány, budou ve shodě s vyjádřením Bedrnové a kol. (2012, s. 110) vztaženy ke konkrétnímu pracovnímu zařazení v podmínkách konkrétní organizace. K dalším výkladům slova kompetence v kontextu s pracovním prostředím se připojuje i Armstrong (1999, s. 272), jenž vztahuje pojem kompetence k charakteristice chování lidí, jež určují efektivitu plnění svých pracovních rolí ke všem oblastem personálního řízení.

Přestože Veteška (2010, s. 93) pohlíží na kompetence v souvislosti se vzděláváním, jako na odraz individuálních zkušeností každodenního jednání a vzdělávání, jež umožňuje získání teoretických i praktických znalostí, v kontextu s dovednostmi, schopnostmi a znalostmi jedince, je možné tento pohled přiměřeně aplikovat i na pracovní prostředí.

Pojmem kompetence se zabývají také psychologové. Pohled psychologa nabízí např. Koubek (2014, s. 43), jenž definuje termín kompetence jako popsitelný projev chování, jež obsahuje znalosti,

dovednosti, postoje nezbytné pro dosažení úspěšného výkonu a jež je do určité míry ovlivněno osobnostními rysy, charakterem a osobním směřováním člověka. Jiný autor zabývající se psychologií definuje kompetenci jako specifické vlastnosti a vzorce chování, jimiž pracovník potřebuje disponovat pro podání kvalifikovaného výkonu pracovních úkolů (Arnold, 2007, s. 134).

Komplexní výklad pojmu kompetence poskytuje Beneš (2004, s. 57), jenž upozorňuje také na třetí, často opomíjený význam tohoto slova, ke dvěma běžně uváděným. Třetí význam výrazu kompetence čerpá Beneš (2004, s. 57) z anglického slova competition nebo francouzského compétitiv, jež vyjadřují schopnost prosadit se v konkrétních situacích soutěže a konkurence, vztahující se ať již k jednotlivci nebo organizaci.

Podle Mužíka a Krpálka (2017, s. 111) se kompetence, jež zahrnují vlastnosti osobnosti, postoje a dovednosti stávají základními charakteristikami lidí. Význam věnovat tuto práci kompetencím spatřují také v tvrzení Mužíka a Krpálka (2017, s. 111), že kompetence lidí, při vhodném využití, přispívají k efektivnímu pracovnímu výkonu. Výstižné vymezení pojmu kompetence uvádí Hroník (2007, s. 61), když kompetence popisuje jako ve vzorku chování pozorovatelný trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který napomáhá dosažení cíle.

Z výše uvedených výkladů pojmu kompetence, jejichž autoři na něj nahlízejí v souladu se specializací svých odborných děl, lze na první pohled usoudit, že se jedná o rozdílné chápání jeho smyslu. Při podrobnějším studiu je možné nalézt společné charakteristiky výrazu kompetence a dospět tak ke shodě jednotného vnímání jeho významu. Nejvíce odlišným se jeví být náhled Plamínka a Fišera (viz výše), kteří považují kompetence za spojení dvou složek, jimiž jsou lidské zdroje a dosahovaný výkon. K sjednocenímu

chápaní významu slova kompetence se lze přiblížit rozklíčováním jedné ze dvou nepostradatelných složek kompetence, a to lidských zdrojů. Z hlediska managementu rozlišují Plamínek a Fišer (2005, s. 44) tři typy lidských zdrojů, jež dále dělí na ovlivnitelné a neovlivnitelné. K neovlivnitelným řadí vlastnosti, jež hovoří o tom, jací lidé jsou a do ovlivnitelných lidských zdrojů zahrnují postoje dávající najevo, čemu lidé věří a schopnosti ukazující, co lidé znají a umí (Plamínek & Fišer, 2005, s. 44).

Pro účely této práce vyhovuje význam slova kompetence vyjádřený např. Veteškou a Tureckiovou, kteří jej vnímají v souvislosti s pracovním prostředím, jako znalosti, schopnosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti určitého zaměstnance na konkrétní pracovní pozici (2008a, s. 43). Proto bude dále v práci termín kompetence chápán v tomto smyslu.

Na závěr seznámení se s pojmem kompetence považuji za důležité podtrhnout význam kompetencí chápaných v uvedeném smyslu a podpořit tak volbu tématu práce. Např. Mužík a Krpál (2017 s. 111) spatřují význam kompetencí, především pak jejich odhalení, v napomáhání manažerům a personalistům předvídat chování a jednání lidí, současně vidí v kompetencích významný nástroj k rozlišení mezi více schopnými a méně schopnými zaměstnanci.

1.1.1 Znaky kompetence a složky kompetence

Ke spolehlivému rozpoznání výskytu určitých kompetencí a také k odlišení od jiných významově blízkých pojmů jako např. schopnosti či kvalifikace, je vhodné uvědomovat si základní charakteristické znaky kompetencí. Rozpoznání kompetencí bude v druhé části této práce jednou ze stěžejních oblastí pro dosažení cíle práce v podobě vytvořeného kompetenčního modelu. K odlišení od ostatních pojmů, jež se používají

v souvislosti s kompetencemi uvádí Veteška a Tureckiová (2008a, s. 31-32) uvádí následující významné znaky kompetencí:

- Kompetence je vždy kontextualizovaná – vyskytuje se vždy v určitém prostředí nebo situaci.
- Kompetence je multidimenzionální – je tvořena různými zdroji, jež se projevují různými dimenzemi lidského chování, přičemž za zdroje jsou považovány informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje aj.
- Kompetence je definována standardem – předem je definována předpokládaná úroveň kompetence a kritéria očekávaného výkonu.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – kompetence lze získat i rozvíjet v procesech vzdělávání a učení, jsou tedy obdobně získávány a rozvíjeny v průběhu celého života.

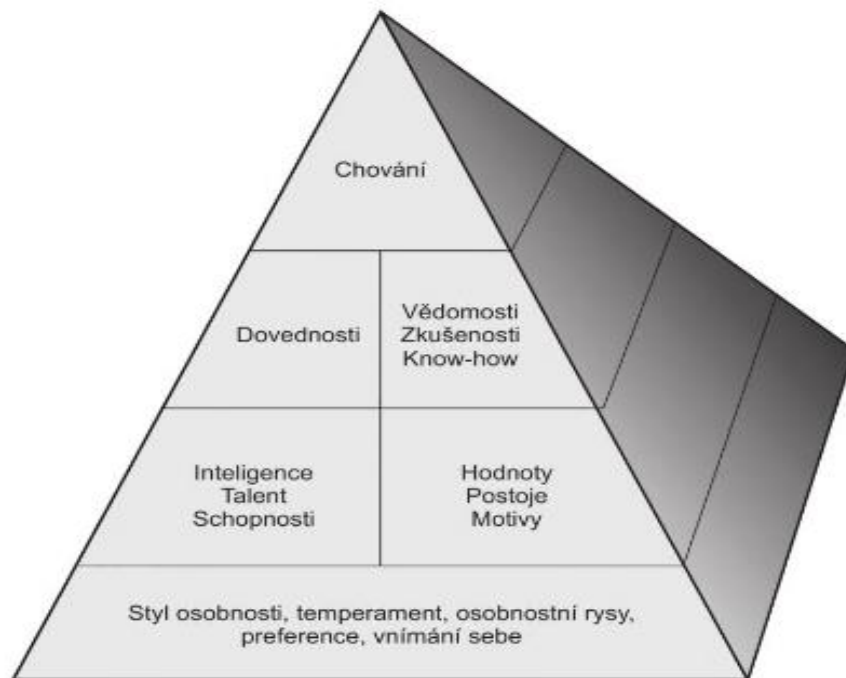
Podle Kroheho (2004, s. 47) každá kompetence obsahuje následující znaky:

- Kompetence jsou základní charakteristiky lidí, jež mohou usnadnit předpokládat očekávané chování v různých situacích i při plnění pracovních úkolů.
- Kompetence tvoří všechny motivy, vlastnosti a schopnosti, postoje, dovednosti a vědomosti, které mohou přispět k potřebnému pracovnímu výkonu.

Kompetence pracovníka se projevuje v jeho chování či jednání při vykonávání konkrétního pracovního úkolu. Výsledek tohoto chování závisí na dosažené úrovni jednotlivých složek kompetence. K základním složkám kompetence řadí Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 30) jednotlivé složky osobnosti, jež člení do pěti kategorií: motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti. Strukturální uspořádání anatomie kompetence

znázorňuje *Obrázek 2 - Hierarchický model struktury kompetence*, jehož původní podobu vytvořenou Kubešem, Spillerovou a Kurnickým (2004, s. 28) v podobě trojúhelníku, upravila Bartoňková (2010, s. 87) do tvaru pyramidy a rozšířila ji o základnu tvořící její první úroveň. Bartoňková (2010, s. 87) hovoří o jednotlivých úrovních pyramidy ve vztahu k možnosti jejich rozvíjení formou firemního vzdělávání a to ve směru od její základny po vrchol, kdy charakterové rysy a vlastnosti osobnosti umístěné v základně pyramidy považuje za neovlivnitelné procesem firemního vzdělávání. Druhá úroveň představuje složky kompetence, jež lze rozvíjet, avšak nelze je získat. Ve třetí úrovni se nachází složky kompetence, jež je možné pomocí firemního vzdělávání, jak získat, tak i rozvíjet. Čtvrtou úroveň představuje konkrétní chování zaměstnance a zaujímá místo na samotném vrcholu pyramidy. Tato práce se zabývá kompetencemi personalistů, jejichž jednou z činností je péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou zde popisovány jednotlivé úrovně hierarchického modelu struktury kompetence, přičemž jeho třetí úroveň bývá cílem firemního vzdělávání.

Obrázek 2 - Hierarchický model sktruktury kompetence



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 87

1.1.2 Typy kompetencí

Rozlišení kompetencí podle jednotlivých typů může pomoci k jejich seskupení v přehledné celky, např. podle podobnosti jejich znaků či složek a usnadnit tak orientaci při jejich identifikaci v rámci tvorby kompetenčního modelu. Způsobů členění kompetencí podobně jako definic a charakteristik kompetencí existuje celá řada. Armstrong (1999, s. 195) například rozlišuje kompetence ze tří různých hledisek, jimiž jsou chování, práce a druh role ať konkrétní (specifická) či všeobecná (základní), následujícím způsobem:

- 1) Behaviorální nebo personální kompetence – tzv. měkké dovednosti, jako např. interpersonální dovednost, vedení, analytické dovednosti. Tyto kompetence jsou odvozovány pomocí analýzy chování pracovníka při zastávání jeho pracovní role.
- 2) Kompetence založené na práci nebo povolání – tzv. tvrdé kompetence týkající se výsledků, očekávaných pracovních výkonů na základě norem a výstupů. K jejich vypracování se používá

funkční analýza očekávaného výkonu a nastavení standardních norem.

3) Druhové, základní a specifické kompetence

- univerzálně druhové: kompetence, jež se nevztahují ke konkrétní organizaci ani ke konkrétní roli,
- druhové v rámci organizace: týkající se celé organizace, skupin pracovníků nebo určitých kategorií zaměstnanců (manažeři, vědci, úředníci, odborníci aj.),
- specifické: jsou definovány pro jednotlivé pracovní role (Armstrong, 1999, s. 195-196).

Rozlišení kompetencí, jehož základem jsou tzv. měkké a tvrdé faktory pokládá za důležité Koubek (2014, s. 45), když člení kompetence na:

- behaviorální kompetence: chování a přístup lidí, vedení lidí, řešení problémů, orientace na zákazníka apod. – měkké faktory,
- funkční kompetence: odbornost, znalost produktů, IT gramotnost, jazykové znalosti apod. – tvrdé faktory.

Ve druhé části práce budou jednotlivé kompetence klasifikovány do oblastí kompetencí, jež se budou výše uvedenému dělení velmi blížit. Navíc budou zohledněny také kognitivní a psychomotorické oblasti, jimiž jsou znalosti a dovednosti.

Beneš (2004, s. 58) zmiňuje dělení kompetencí podle Greenspana a Gransfelda na instrumentální a sociální kompetence, přičemž jejich jednotlivé složky rozlišuje z pohledu závislosti či nezávislosti na intelektu. Pro snadnější orientaci v jednotlivých aspektech, jež tvoří obsah uvedených typů kompetencí je níže znázorněna *Tabulka 1*.

Tabulka 1 – Typy kompetencí a jejich aspekty

aspekt	typ kompetence	
	instrumentální	sociální
intelektuální	zpracovávání informací a koncepční inteligence, analytické uvažování	inteligence praktická, užívaná v běžném životě a sociální inteligence
intelektuálně nezávislý	motorické funkce, fyzický stav	temperament a charakter

1.1.3 Profesní kompetence

Z uvedených výkladů pojmu kompetence v kapitole 1.1 vyplývá, že se o kompetencích v odborné literatuře hovoří převážně v souvislosti s vykonávanou prací, s pracovním výkonem, se zastávanou pracovní pozicí. Ve stejném duchu bude vnímán pojem kompetence v průběhu celé práce. V souvislosti s naplněním cíle práce, spočívající ve vytvoření kompetenčního modelu zaměstnance zastávajícího pracovní pozici personalista, je na tomto místě věnován prostor také významu termínu kompetence v kontextu výkonu práce (profese), jež nesou přívrstvek profesní.

O profesní kompetenci hovoří Veteška a Tureckiová (2008a, s. 42) ve spojení s dalším profesním vzděláváním, jehož cílem je kompetentní zvládnání pracovních úkolů. Mezi složky profesní kompetence, díky nimž je možné dosahovat požadovaných pracovních výsledků, náleží technické (funkční) znalosti a dovednosti, speciální typy kompetencí, náležité využívání zdrojů vedoucí k potřebnému pracovnímu chování a jednání, žádoucí postoje pracovníků k organizaci, jejím zákazníkům i k sobě samému (Veteška & Tureckiová, 2008a, s. 42). Většinu vyjmenovaných složek bude možné nalézt, jako součást kompetencí, jež budou zkoumány ve druhé části práce.

Jedince disponujícího profesní kompetencí výstižně charakterizují Veteška a Tureckiová (2008b, s. 83) jako vědomě, účelně a efektivně

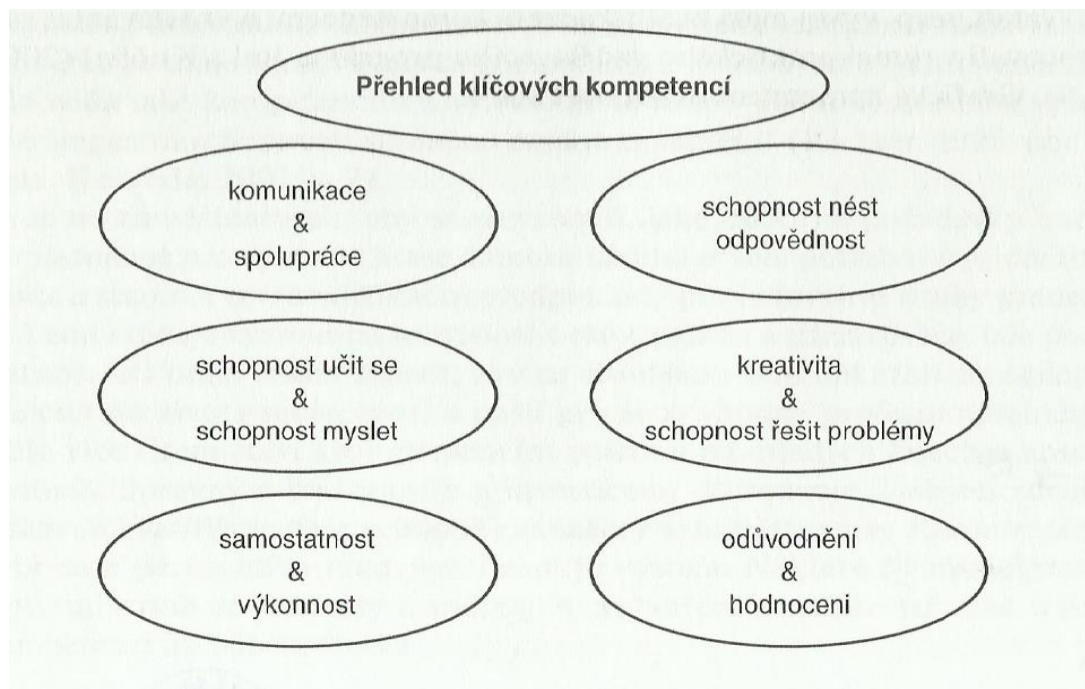
využívajícího vlastní lidský potenciál, jež dlouhodobě dosahuje úspěchů ve vykonávaných činnostech i v jiných oblastech svého života, čímž přináší užitek a radost sobě i svému okolí. Získání těchto vlastností se neděje samovolně, je potřeba stavět na kvalitních základech získaných vrozenou dispozicí a dále je zdokonalovat a rozvíjet. Veteška (2016, s. 235) poukazuje na skutečnost, že rozvíjení profesních kompetencí lze okrajově sledovat již ve všeobecném vzdělávání, převládá pak v profesní přípravě a dalším profesním vzdělávání. Vhodný nástroj pro další profesní vzdělávání spatřuji v kompetenčním modelu, jehož vytvoření je cílem mé práce. Zvláštní význam pak má pro organizaci, která dosud s kompetenčními modely nepracuje.

V kontextu znalostní společnosti, pro niž je charakteristický stále se zvětšující objem znalostí, jež je nutné absorbovat a využívat v pracovní i sociální oblasti života, hovoří Mužík a Krpálek (2017, s. 110) o profesních kompetencích jako o specifickém druhu tzv. metaznalostí.

1.1.4 Klíčové kompetence

Ve spojitosti s osobnostními předpoklady uplatnění jednotlivců na trhu práce se zavádí pojem klíčové kompetence, jež představují všeobecné znalosti, obecnější kvalifikaci, jež není vázána na konkrétní pracovní místo (Veteška a Tureckiová, 2008a, s. 44-45). Poskytnout obecnější kvalifikaci, co nejširšímu okruhu lidí, je úkolem vzdělávání. Klíčové kompetence, jež podle Vetešky a Tureckiové (2008a, s. 45) zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a osobnostní rysy a vlastnosti osobnosti umožňující jednat odpovídajícím způsobem v různých pracovních i životních situacích, jsou vnímané jako nový směr reforem obsahu vzdělávání. Tradiční přehled klíčových kompetencí, jak je uvádí Veteška a Tureckiová (2008, s. 48) znázorňuje *obrázek 3*.

Obrázek 3 - Tradiční přehled klíčových kompetencí



Zdroj: Veteška a Tureckiová, 2008.

Ve slovním spojení klíčové kompetence Veteška (2004, s. 36) samostatně popisuje slovo „klíčové“ jako zásadní, rozhodující, ekonomický perspektivní, zajišťující dosažení požadovaného cíle. Klíčové kompetence zahrnují široké spektrum všeobecných kvalifikací, jež hrají významnou roli při uplatnění na trhu práce.

V rámci adekvátního pracovního uplatnění hovoří Bedrnová a kol. (2012, s. 177) o tzv. souboru klíčových kompetencí, jejichž rozvoj je důležité zahájit již v období formálního vzdělávání, tedy v době přípravy na budoucí povolání. Složení souboru klíčových kompetencí je podle Bedrnové (2012, s. 177) určováno požadavky daného pracovního místa. Obdobně tomu bude ve druhé části této práce, kde budou zjišťovány požadavky na zaměstnance zastávající konkrétní pracovní pozici. Za obecně významné požadavky určitého pracovního místa považuje Bedrnová (2012, s. 177) odpovídající vzdělání, znalost cizích jazyků dle nároků pracovního místa, IT dovednosti vyhovující požadavkům pracovního místa, motivace, aktivní postoj k práci,

profesní rozvoj, flexibilitu a adaptabilitu, samostatnost a odpovědnost a také schopnost porozumět sociálnímu, ekonomickému a organizačnímu kontextu. Některé z popsaných požadavků bude možné nalézt ve výsledném kompetenčním modelu klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci.

S termínem klíčové kompetence pracují také studijní a vzdělávací programy, jimiž se zabývá Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky v Národním programu rozvoje vzdělávání. Cíle vzdělávacího programu zahrnují poskytování žákům a studentům mimo jiné také klíčových kompetencí, jimiž jsou myšleny dovednosti komunikovat, pracovat s informacemi, pracovat s číselnými údaji, pracovat v týmu, nabyté kompetence tvořivým způsobem využívat (MŠMT ČR, 2001, s. 90).

V pracovním prostředí vidí klíčové kompetence Veteška (2010, s. 101), jako soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků, jež jsou specificky strukturované a prakticky efektivně využívané spolu s projevy postojů a dalších motivů v chování a jednání pracovníků. V této souvislosti hovoří o níže vypsanych charakteristických znacích klíčových kompetencí:

- jejich významnost je předem známa;
- jsou vázány na současný i budoucí vývoj organizace;
- charakter kompetencí je určován posláním a vizí organizace;
- nezbytné je sdílení a využívání všemi členy organizace;
- projevují se v organizační kultuře a pozitivním vlivem na pracovní výkon;
- mají multidimenzionální povahu, vycházející ze všech složek kompetence;
- vyznačují se rozvojovým potenciálem organizace, týmu i jednotlivců;
- popis, standardizace a stanovení kritérií měření je předem známo;
- tvoří součást procesu řízení pracovního výkonu, především hodnocení a rozvoj pracovníků Veteška (2010, s. 101).

V souladu z výše uvedenými charakteristickými znaky klíčových kompetencí budou zkoumány také klíčové kompetence ve druhé části práce, především pak s těmi, jež jsou určovány posláním a vizí organizace a současným a budoucím vývojem organizace.

Z výše uvedených charakteristických znaků je patrné, že klíčové kompetence vychází z kultury, strategie a cílů konkrétní organizace. Klíčové kompetence umožňují organizaci odlišit se od ostatních firem a současně představují konkurenční výhodu (Bartoňková, 2010, s. 92).

Nelze nezmínit podání pojmu klíčové kompetence Belze a Siegrista (2001, s. 166), jako širokou oblast kompetencí, jež sahají za hranice dílčích odborností a vyznačují se chováním člověka přiměřeně ke kontextu a ve shodě s vlastní osobností. Strukturu kompetence k jednání, jež tvoří potenciál k vybavenosti kompetencemi a schopnost jejich využívání vidí ve spojení a vzájemném působení následujících kompetencí:

- Sociální kompetence – schopnost pracovat v týmu, spolupracovat, komunikovat, čelit konfliktním situacím.
- Kompetence ve vztahu k vlastní osobě – schopnost sebereflexe, vlastního rozvoje, sebeposouzení a sebehodnocení.
- Kompetence v oblasti metod – schopnost plánovat, záměrně uplatňovat znalosti, rozeznávat souvislosti, nacházet neobvyklá řešení, posouzení možných rizik a příležitostí (Belz a Siegrist, 2001, s. 167).

Sloučením klíčových kompetencí v rámci celé organizace a základních charakteristik konkrétní pracovní pozice vzniká kompetenční model, jenž představuje významný nástroj řízení podle kompetencí (Loskot, 2014a). Z této myšlenky vychází i tvorba kompetenčního modelu ve druhé části práce.

1.1.5 Shrnutí

Úvodní kapitola byla zaměřena na seznámení se s pojmem kompetence, z něhož bylo sjednoceno chápání významu pojmu kompetence pro využití v této práci. Pro práci je termín kompetence jedním ze stěžejních, proto mu byl věnován poměrně široký prostor. Byly popsány znaky a složky kompetence, představeny byly jednotlivé typy kompetencí. Použití členění kompetencí považuje Koubek (2014, s. 45) pro tvorbu kompetenčního modelu, jenž bude představen v následující kapitole, za velmi užitečné ke komplexnímu vystižení reality. Samostatné podkapitoly se zabývaly profesními a klíčovými kompetencemi, z nichž bude čerpáno ve druhé části práce. Vymezení pojmu klíčové kompetence s ohledem na cíl práce nejlépe vystihuje výklad Bartoňkové (2010, s. 92), proto dále budou za klíčové kompetence považovány kompetence vycházející z kultury, strategie a cílů konkrétní organizace, jež umožňují organizaci odlišit od ostatních firem a současně představují konkurenční výhodu.

1.2 Kompetenční model

Vytvoření kompetenčního modelu klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci představuje cíl práce, proto je nezbytné objasnit význam slovního spojení kompetenční model, seznámit s typy kompetenčních modelů, přístupy pro jejich tvorbu a fázemi tvorby kompetenčního modelu. Závěr kapitoly věnované kompetenčním modelům bude patřit seznámení s širokými možnostmi jejich využití ve firemním prostředí.

Koubek (2014, s. 43) považuje kompetenční model za soubor kompetencí či způsobilostí lidí popisující, jaké zaměstnance chceme v organizaci mít. Zmíněný autor hovoří o kompetenčním modelu jako o nástroji, jenž je v návaznosti na strategii organizace využíván manažery

a personalisty ve většině velkých organizací (2014, s. 44). Zkoumaná organizace patří k velkým organizacím, proto i tato myšlenka mě vedla k rozhodnutí věnovat se v práci vytvoření kompetenčního modelu. Podle Hroníka (2007, s. 68) tvoří kompetenční model jednotlivé kompetence uspořádané podle určitého klíče. Za podstatu kompetencí a kompetenčního modelu považuje Hroník (2007, s. 64) reflexi provádění stejné činnosti různými způsoby, a přesto správně s prospěšným výsledkem.

Jako mix vlastností, chování a dovedností sestaven zpravidla do podoby tabulky popisuje kompetenční model Loskot (2014b, s. 20). Současně, na základě praxe, klade důraz na použití nižšího počtu a složitosti kompetencí. Jako maximální počet kompetencí uvádí Loskot (2014b, s. 20) dvanáct kompetencí, spíše však méně, nejlépe seskupené do logicky členěných skupin, a to z důvodu snadnějšího pochopení požadavků, zjednodušení přípravy kompetenčního modelu a jeho následného praktického využití. Snaha o dodržení výše uvedeného doporučení ovlivní výslednou podobu vytvořeného kompetenčního modelu v závěru této práce. Pro účely této práce stejně jako pro praktické využití je také důležité vytvořit kompetenční model, jenž je plně funkční. Charakteristiku funkčního kompetenčního modelu přináší Hroník (2007, s. 71-72) v podobě následujících bodů:

- propojující – kompetenční model plní funkci mostu (ve smyslu propojení) mezi strategií společnosti a personálními činnostmi, k nimž také vytváří výkladový rámec,
- uživatelsky přátelský (user friendly) – maximální zjednodušení kompetenčního modelu při současném zachování podstaty věci za účelem zvýšení rychlosti, výkonnosti a sdílitelnosti při jeho užívání,

- jednotný – využívá se v rámci celé společnosti a přirozeně, formou řady personálních činností, sjednocuje jazyk používaný ve společnosti,
- široce využitelný – kompetenční model nabízí jeden systém pro řadu personálních činností jako je např. výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání či odměňování,
- sdílený – sdílení kompetenčního modelu vyžaduje podporu ze strany organizace, předkládaný kompetenční model není dokončený, je ho potřeba zevnitř organizace objevit a přijmout jej.

Mezi základní charakteristiky kompetenčního modelu k tomu, aby mohl organizaci úspěšně pomáhat, řadí Loskot (2014b) jednoduchost, ne příliš vysoký počet kompetencí (10 až 12), výběr kompetencí s ohledem na možnost je posuzovat a hodnotit. Zachování této charakteristiky bude v rámci tvorby kompetenčního modelu zajištěno využitím analýzy dokumentu, jenž obsahuje oblasti hodnocení zaměstnance zastávajícího konkrétní pracovní pozici. Kompetenční model musí vycházet z očekávaného chování či jednání a musí být pravidelně aktualizován.

1.2.1 Typy kompetenčních modelů

K naplnění výše uvedeného cíle práce je důležité seznámit se s jednotlivými typy kompetenčních modelů a následně zvolit typ, jenž bude cíli práce nejlépe vyhovovat.

V závislosti na záměru organizace rozlišují Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60) tři typy kompetenčních modelů. Jako první uvádějí model ústředních kompetencí, jež obsahuje kompetence společné a také nevyhnutelné pro všechny zaměstnance organizace nezávisle na pozici, již v organizaci zastávají, např. se jedná o participativnost, interpersonální kapacitu a řízení interakce. Další typ kompetenčního modelu, jenž se velmi

blíží vytvořenému kompetenčnímu modelu v závěru práce, obsahuje zpravidla přesný popis charakteristik chování při zastávání konkrétní pracovní pozice v konkrétní organizaci a zohledňují mnoho specifických informací. Uváděným příkladem je kompetenční model regionálního manažera prodeje ve firmě s rychloobrátkovým zbožím (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 61). Právě pro množství specifických informací, jež tento typ kompetenčního modelu obsahuje, je nazýván jako specifický kompetenční model. Třetím typem kompetenčního modelu je generický kompetenční model zahrnující generické (všeobecné) kompetence, jež jsou nezbytné v každém typu organizace. Generické modely jsou tvořeny osvědčenými kompetencemi nezbytnými pro konkrétní pracovní pozici, nezohledňují však specifika konkrétní organizace, mohou ale posloužit jako kvalitní pomůcka, neboť jejich vysoká vypovídající schopnost vyplývá z rozsáhlých výzkumů (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 62).

Hroník (2006, s. 33) nahlíží na typologii kompetenčních modelů ze dvou úhlů, z nichž pak vyvozuje dva typy kompetenčních modelů. Ze sociálně psychologického hlediska vychází plošný kompetenční model zaměřený na měkké faktory a pozorovatelné chování. Marketingově organizační hledisko představuje hierarchický kompetenční model obsahující kombinaci měkkých a tvrdých faktorů, pozorovatelné chování a potenciál (Hroník, 2006, s. 33).

1.2.2 Přístupy pro tvorbu kompetenčního modelu

Podobně jako v předchozí podkapitole bylo popsáno několik typů kompetenčních modelů, existuje také několik různých přístupů pro jejich tvorbu. Pro naplnění cíle práce je důležité se s těmito přístupy seznámit a následně určit, ze kterého bude vycházeno v další části této práce.

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 101-102) mezi obvyklé přístupy vedoucí k vytvoření kompetenčního modelu patří níže uvedené přístupy. Přestože z žádného z nich nebude ve druhé části práce vycházeno, považují pro zachování komplexnosti tyto přístupy představit.

- Analýza výkonu nejlepších pracovníků např. pomocí metod explorativních (pozorování, strukturované rozhovory), funkční analýzy, výstupů hodnocení pracovníků, využití analogií reálné a simulované situace, metody řešení problémů (skupinové či individuální, hraní rolí, případové studie), projektové a analytické metody apod.

- Analýza výkonu co největšího počtu pracovníků, jež představuje postup tvorby kompetenčního modelu směrem zdola nahoru tedy od kompetencí jednotlivých pracovníků nikoli shora dolů od strategie organizace. Tento přístup vyhovuje organizacím s malým počtem diferenciací typů jednotlivých pracovních pozic, neboť je časově velmi náročný.

- Využití expertního názoru týmu, jež tvoří zástupci organizace, jimiž jsou obvykle personalisté, pracovníci zastávající vysoké funkce v organizaci a někdy také specialisté z vnějšího prostředí organizace.

- Kompilace externích modelů a jejich následné přizpůsobení podmínkám dané organizace, při níž jsou využívány zkušenosti jiných firem.

- Převzetí obecného (externího, generického) kompetenčního modelu již existujícího a známého. Při využití tohoto přístupu je nevýhodou přílišná míra obecnosti nezaručující vhodnost pro daný typ organizace.

Z odlišné perspektivy nabízejí rozčlenění jednotlivých přístupů k modelování kompetencí do tří skupin Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 64-65):

- 1) Preskriptivní – představuje použití hotového modelu, jež neodráží firemní strategii, kulturu, strukturu ani tržní podmínky. Výhodu pro organizaci představuje úspora času a financí.
- 2) Kombinovaný – vzniká přizpůsobením již vytvořeného kompetenčního modelu specifikům dané organizace. Je realizován metodami řízené diskuse, dotazníkem zaměřeným na míru potřebnosti kompetencí, strukturovaným rozhovorem směřujícím na zjištění kritických událostí při plnění pracovních úkolů.
- 3) Přístup šitý na míru – odlišuje se od přechozích dvou přístupů tím, že identifikuje požadované projevy chování na příslušné pracovní pozici v kontextu konkrétní organizace. Nepoužívá známé, předem definované kompetence, ale specifikuje nové. Je časově, metodologicky i finančně nejnáročnější, avšak jako jediný přináší organizaci možnost se na něj plně spolehnout v souvislosti s mnohými personálními rozhodnutími.

Z výše uvedených přístupů bude pro účely dosažení cíle práce z důvodu časového i limitujících možností, jež vyplývají z kapacity autora práce jako jedince (nikoli týmu, jež je pro tvorbu kompetenčního modelu přiměřenější) vycházeno, konkrétně z kombinovaného přístupu tvorby kompetenčního modelu.

1.2.3 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Další nezbytností k naplnění cíle práce v podobě sestavení kompetenčního modelu personalisty ve státní organizaci je znalost postupu tvorby kompetenčního modelu. Tato podkapitola je z toho důvodu věnována jednotlivým krokům či fázím tvorby kompetenčního modelu.

Postupy tvorby kompetenčních modelů mohou být specifické v závislosti na účelu, kterému mají sloužit, či na strategii příslušné

organizace. Přesto existují podle Koubka (2014, s. 49) kroky, o nichž tvrdí, že je nelze při tvorbě kompetenčního modelu vynechat, jimiž jsou:

- získání klíčových lidí pro myšlenku a pochopení smyslu kompetenčního modelu,
- analytická část – shromažďování informací,
- formulace klíčových kompetencí,
- tvorba pozorovatelného chování,
- implementace hotového modelu do personálních činností a jeho komunikace.

Proces identifikace kompetencí ve druhé části práce se bude odvíjet od pěti fází, jež přes velké množství technik vedoucích k formulaci kompetencí, rozdělují Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 46) následovně:

- Přípravná fáze – hlavním cílem je identifikace pracovní pozice, pro niž bude prováděn průzkum kompetencí, s tím související zjišťování strategických záměrů organizace a porozumění organizační struktuře organizace. Záměrem je získat odpovědi na otázky „Proč právě identifikace kompetencí?“, „Jak toho dosáhnout?“, „Kdo nebo co bude zdrojem informací a jak budou tyto informace získávány?“ atd. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 47).
- Fáze získávání dat – následuje po přípravné fázi, cílem je získání podrobných informací o vybrané pracovní pozici užitím různých technik, jimiž mohou být např. rozhovor nebo metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí či úkolů nebo přímé pozorování, přičemž není možné spoléhat se pouze

- na jednu techniku a zdroj (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 48).
- Fáze analýzy a klasifikace informací – cílem této fáze je získat seznam kompetencí, jenž je vhodné ještě podrobit testování. Pro tuto fázi doporučují Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 55-56) dodržovat následující čtyři kroky:
 1. Přehledný soupis projevů pozorovaného chování s uvedeným zdrojem údajů pro pozdější možné využití.
 2. Identifikace informací, jež popisují činnosti vedoucí k úspěšnému výkonu a jež mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
 3. Zařazení jednotlivých dat podle společných témat, jež poskytnou základ tvorby kompetence a jejích projevů. V tomto kontextu se lze setkat také s termínem tzv. kompetenční kotvy.
 4. Ověření zařazených kompetencí na širším vzorku respondentů, nejlépe pomocí dotazníkové techniky.
 - Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu – za využití vzniklého náčrtu kompetencí z předchozí fáze dochází k propracování charakteristiky kompetence. Cílem této fáze je srozumitelný a co nejpřesnější popis chování, jež kompetenci charakterizuje a současně popis projevů kompetence podle úrovně jejího rozvoje za použití stupnice jednotlivých úrovní (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 56-57).
 - Ověření a validizace vzniklého modelu – praktické ověření, zda vytvořený kompetenční model skutečně popisuje požadované chování a zda je tedy spolehlivým nástrojem pro výběr, hodnocení, identifikaci vzdělávacích potřeb či odměňování zaměstnanců a to

pomocí např. dotazníku při použití nástroje 360° zpětné vazby (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 68).

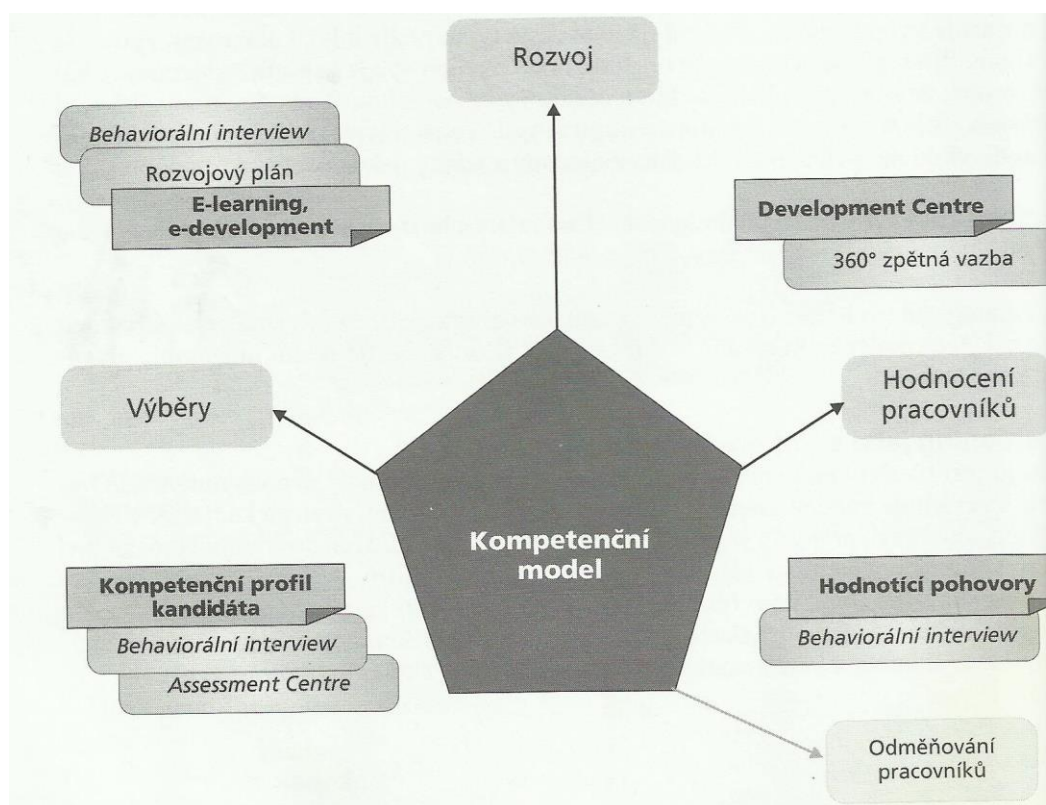
Ověření a validizace kompetenčního modelu představuje časově, organizačně, personálně i svým rozsahem náročnou činnost. Z výše uvedených důvodů a také z důvodu, že primárně není cílem, nebude tato část v rámci mé práce realizována a proces tvorby kompetenčního modelu bude zakončen předcházející fází tedy popisem a tvorbou kompetenčního modelu.

1.2.4 Možnosti využití kompetenčního modelu

Považuji za důležité ukázat možnosti širokého využití kompetenčního modelu v organizaci a vyzdvihnout význam kompetenčního modelu pro personalisty i manažery, neboť cílem práce je vytvoření kompetenčního modelu, jak bylo výše uvedeno. Koubek (2014, s. 54) hovoří o správně vytvořeném kompetenčním modelu jako o každodenním pomocníku nejen personalistů a manažerů, ale také zaměstnanců. Využití kompetenčního modelu pak vidí jako základ personálních činností, jimiž jsou např. nábor a výběr zaměstnanců, hodnocení, rozvoj zaměstnanců, plánování kariéry, odměňování i v rámci budování kultury organizace.

Hroník (2007, s. 71) nachází úlohu kompetenčního modelu v poskytování rámce pro významné personální aktivity a činnosti. *Obrázek 4* názorně ukazuje kompetenční model v centrální pozici, na něž jsou navázány jednotlivé personální činnosti zahrnující personální rozvoj, personální výběr, hodnocení pracovníků a příklady metod, jež lze využít pro tvorbu kompetenčního profilu.

Obrázek 4 - Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Hroník (2007, s. 70)

1.2.5 Shrnutí

Dalším z klíčových pojmů tvořící jádro práce je kompetenční model, jehož ukotvení a určení jeho významu pro správné pochopení práce zprostředkovala předchozí kapitola. Představeny byly také typy kompetenčních modelů a různé přístupy pro jejich tvorbu. Současně byl identifikován typ kompetenčního modelu a přístup pro jeho tvorbu, jež budou využity ve druhé části práce. Zvoleným přístupem je kombinovaný přístup modelování kompetencí, pro vytvoření typu kompetenčního modelu budou využity údaje o konkrétní pracovní pozici v konkrétní organizaci. Podrobně byl popsán postup při tvorbě kompetenčního modelu, jehož jednotlivé fáze budou tvořit východisko pro tvorbu kompetenčních modelů ve druhé části práce.

1.3 Personální řízení

V kapitole č. 1.2.4 Možnosti využití kompetenčního modelu je uvedena úzká spojitost využití kompetencí a kompetenčního modelu s personálními činnostmi a personálním řízením. Toto tvrzení podporuje také Armstrong (1999, s. 272) tvrzením, že ve všech oblastech personálního řízení, především zabývajících se rozvojem zaměstnanců, řízením pracovního výkonu, hodnocením práce či odměňováním se pojem kompetence stále více objevuje. Jelikož cílem této práce je vytvoření kompetenčního modelu personalisty ve státní organizaci a z důvodu výše uvedených spojitostí se následující kapitola zabývá personálním řízením, personálním útvarem, kompetencemi personalistů, personálními činnostmi, analýzou a popisem pracovního místa.

Mužík a Krpálek (2017, s. 12) používají výraz personální management, jež přiřazují spíše k tržně orientovaným podnikům, zatímco pojem řízení lidských zdrojů chápou v širších souvislostech strategického rozhodování a činění opatření také ve státní a veřejné správě, vzdělávání, výzkumu, bezpečnosti apod. Pojem personální řízení uvádějí Mužík a Krpálek (2017, s. 26), když vyzdvihují podstatu významu kvalitního personálního řízení v konkurenceschopnosti podniku či organizace, neboť všechny podniky, instituce či organizace jsou na trhu práce vzájemnými konkurenty, a to bez ohledu na předmět své činnosti. O personálním řízení hovoří Šikýř (2016, s. 43) jako o historicky druhé koncepci personální práce, přičemž historicky první koncepci personální práce představuje personální administrativa.

Přímé spojení pojmu kompetence, ležícího v samotném srdci personálního řízení, vidí Armstrong (1999, s. 205) s hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů, za nějž pokládá získání a rozvíjení vysoce kompetentních lidí připravených k dosahování cílů svých i organizace.

Posláním personálního řízení spatřuje v zajištění schopnosti organizace plnit stanovené cíle prostřednictvím správných lidí na správném místě. Personální řízení zahrnuje podle Bartáka (2011, s. 27) veškeré odborné personální činnosti provázející zaměstnance ve všech fázích trvání pracovního vztahu s organizací. Mezi tyto činnosti řadí Barták (2011, s. 27) následující činnosti, z nichž se mnohé shodují s činnostmi zjištěnými z dokumentů ve druhé části práce:

- plánování lidských zdrojů,
- nábor a výběr,
- adaptaci,
- vzdělávání,
- hodnocení,
- plánování rozvoje a kariéry,
- přípravu personálních rezerv, práci s talenty, povyšování,
- ukončení pracovního poměru a pomoc odcházejícímu zaměstnanci.

Všechny uvedené personální činnosti napomáhají organizaci k plnění jejich cílů v oblastech zabezpečování a rozvoje pracovníků, oceňování pracovníků a interpersonálních vztahů (Barták, 2011, s. 27-28). Jedním z prioritních cílů zkoumané organizace je, mimo jiných, výše zmíněné zabezpečování pracovníků.

Veškerými oblastmi personálního řízení i uvedenými v této podkapitole se zabývají personální útvary, jejichž charakteristice a úloze se bude věnovat následující podkapitola.

1.3.1 Personální útvar a jeho úloha v organizaci

Personální útvar charakterizuje Dvořáková (2012, s. 13-14) jako vnitřní organizační jednotku, jež poskytuje specializované personální činnosti či personální procesy, k nimž zahrnuje koncepční, metodické,

analytické a poradenské služby a zároveň zabezpečuje výkon operativních personálních činností. Pozice personálního útvaru v rámci hierarchie struktury organizace je odrazem významu, jemuž vrcholový management personální práci přikládá. Podle Dvořákové (2012, s. 14) postavení personálního útvaru v rámci organizační struktury charakterizuje význam personální práce pro realizaci a dosažení strategických cílů organizace. Umístění pozice personálního útvaru zkoumané organizace bude upřesněno ve druhé části práce. Dvořáková (2012, s. 14) nabízí tři možnosti umístění personálního útvaru v rámci hierarchie organizace:

- přímá podřízenost generálnímu řediteli organizace,
- stejná úroveň řízení, jako ostatní útvary organizace (např. finanční, obchodní, výrobní atd.),
- součást některého z jiných útvarů (např. finančního, obchodního apod.).

Z organizační struktury vychází také organizační uspořádání personálního útvaru. Struktura personálního útvaru může mít liniově-štábní podobu odboru dále členěného na jednotlivá oddělení podle vykonávaných činností. Jiná forma personálního útvaru je rozdělení na jednotlivé front útvary, jež mají ve své personální péči určitý počet středisek výroby nebo služeb, další organizace personálního útvaru v tzv. back office, kdy se jedná o obdobu centra sdílených služeb v personální oblasti. Personální útvar může být tvořen jednotlivými středisky na centrále, zaměřenými na vybrané personální služby a výkon personálních činností je zajišťován personalisty decentralizovaně na jednotlivých pobočkách organizace (Dvořáková, 2012, s. 14-15). Struktura personálního útvaru zkoumané organizace i jeho pozice bude přiblížena v kapitole č. 2.1.3 Struktura organizace.

Úlohu personálního útvaru na obecné rovině spatřuje Armstrong (1999, s. 65) v poskytování podnětů, intervence, vedení a podpoře ve všech oblastech týkajících se zaměstnanců, čímž umožňuje organizace dosažení svých cílů. Armstrong (1999, s. 65) klade důraz na dva klíčové úkoly personálního útvaru. Prvním z nich je umožnit managementu efektivní jednání ve všech oblastech týkajících se zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů mezi managementem a pracovníky. Druhý klíčový úkol personálního útvaru spatřuje Armstrong (1999, s. 65) ve vytvoření prostředí, jež umožňuje zaměstnancům, co nejlépe využít své schopnosti a potenciál k užitku, jak organizace, tak i sobě samému.

1.3.2 Personální činnosti

Plnění úkolů a cílů personálního útvaru je zajišťováno prostřednictvím jednotlivých personálních činností, které budou popsány v této podkapitole. O konkrétních činnostech personalistů ve státní organizaci bude pojednávat kapitola č. 2.3 Fáze získávání dat, především pak podkapitola č. 2.3.2 Popis pracovního místa, kde bude možné pozorovat mnohé shody s níže uváděnými odbornými zdroji.

Personální činnosti charakterizuje Dvořáková (2012, s. 20) jako administrativně správní činnosti, jež vyplývají z pracovněprávní legislativy i jako koncepční, metodické, a analytické činnosti, na jejichž základě je poskytováno poradenství vedení organizace i zaměstnancům. Dvořáková (2012, s. 20-21) uvádí zaměření personálních činností na následující oblasti:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů – personální plánování,
- získávání (nábor), výběr a adaptace nových zaměstnanců,
- interní mobilita – získávání, výběr a adaptace v rámci organizace,
- organizace práce a pracovní podmínky,

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci – preventivní školení, ochranné pracovní pomůcky, pravidla bezpečnosti práce,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- odměňování a zaměstnanecké benefity,
- interpersonální vztahy a kolektivní vyjednávání např. s odbory,
- péče o zaměstnance a organizace sociálních služeb a aktivit,
- komunikace se zaměstnanci a poskytování informací,
- personální informační systém – podílení se na jeho tvorbě, správa personální administrativy apod.

Šikýř (2016, s. 27) nahlíží na personální činnosti jako na systém umožňující plnění úkolů personalistiky a systematické získávání, využívání a rozvíjení zaměstnanců k požadovanému pracovnímu výkonu. Celkově pojatý systém personálních činností přehledně znázorňuje *Tabulka 2 – Systém personálních činností*. *Tabulka 2* současně popisuje, za jakým účelem jsou jednotlivé personální činnosti vykonávány.

Tabulka 2 – Systém personálních činností

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř (2016, s. 28)

Národní soustava povolání (dále jen NSP) představuje významný zdroj informací nejen na tomto místě práce, ale také pro analýzu informací a tvorbu kompetenčního modelu klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci ve druhé části práce. S údaji čerpanými z NSP se tedy budeme setkávat v dalším textu práce. NSP dálkovým přístupem poskytuje veřejnosti informace o požadavcích na výkon jednotlivých povolání vyskytujících se na území České republiky, jež zahrnují příklady pracovních činností, požadované kvalifikace, pracovní podmínky a kompetenční požadavky pro výkon uvedeného povolání (MPSV ČR, 2017a). Součástí NSP je Centrální databáze kompetencí, jež popisuje požadavky na pracovníka, co

má zaměstnanec znát, umět a jaké je jeho očekávané chování k výkonu určité činnosti. Uvedené kompetenční požadavky jsou rozčleněny podle svého charakteru na odborné znalosti a dovednosti, obecné dovednosti a měkké kompetence (MPSV ČR, 2017b). NSP v souvislosti s pracovní pozicí personalista popisuje např. povolání personalista, personalista specialista a specialista náboru pracovních sil.

Zaměstnanec zastávající pracovní pozici personalista podle NSP (MPSV ČR, 2017c, s. 1) zajišťuje veškerou personální agendu v organizaci. Mezi pracovní činnosti řadí NSP (MPSV ČR, 2017c, s. 1) plánování a vedení personální práce v organizaci, tvorbu vnitřních předpisů a pracovně právních dokumentů organizace, zajišťování náborů, přijímání a propouštění zaměstnanců, vedení personální evidence a souvisejících smluvních vztahů, podílí se na vedení systému hodnocení, motivace a odměňování, spolupracuje s vedoucími jednotlivých oddělení v oblasti personální práce, podílí se na analýze vzdělávacích potřeb, zajišťuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců apod. Uvedené informace budou také využity ve druhé části práce, jako součást analýzy dokumentů a bude na ně odkazováno.

NSP (MPSV ČR, 2017d, s. 1) popisuje povolání personalista specialista jako zaměstnance zabezpečujícího vedení personální agendy, strategický rozvoj vzdělávání a problematiku pracovněprávních vztahů. K pracovním činnostem personalisty specialisty řadí NSP (MPSV ČR, 2017d, s. 1) usměrňování personální politiky v souladu se záměry organizace, zpracování výhledů a koncepcí v oblasti lidských zdrojů, tvorbu personálních hodnotících systémů a nástrojů k utváření podnikové kultury, spolupráce s managementem organizace při vytváření a realizaci systému odměňování a hodnocení zaměstnanců, jednání s externími organizacemi, sledování legislativních změn pracovněprávní problematiky apod.

Pro pracovní pozici specialista náboru pracovních sil vyplývá z údajů uvedených v NSP (MPSV ČR, 2017e, s. 1), že zaměstnanec na této pracovní pozici plánuje, připravuje a vykonává nábor, přijímání a uvolňování zaměstnanců, k čemuž slouží pracovní činnosti jako např. identifikace personálních potřeb organizace, příprava přijímacích a výstupních pohovorů, organizace procesu náboru zaměstnanců, spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedoucími pracovníky organizace, sledování legislativních změn pracovně právní problematiky a dění na trhu práce, spolupráce na tvorbě adaptačního procesu apod.

Uvedené popisy jednotlivých pracovních pozic vykazují mnohé shody nezbytných kompetencí pro jejich výkon. V pracovním procesu obvykle dochází k prolínání kompetencí s ohledem na podmínky organizace a pracovní pozice. Tuto skutečnost bude možné pozorovat ve vytvořeném kompetenčním modelu v závěru práce.

1.3.3 Kompetence personalistů

K tomu, aby personalista mohl vykonávat výše uvedené činnosti kvalitně a efektivně, je nezbytné, aby byl vybaven určitými kompetencemi. K naplnění cíle práce, jímž je sestavení kompetenčního modelu personalisty ve státní organizaci, jsou kompetence personalisty stěžejní. Z toho důvodu následující podkapitola pojednává o kompetencích personalistů.

K sestavení kompetencí personalistů vedly následující důvody:

- potřeba vymezit personalistiku, jako kvalifikační obor personálního řízení, jak ve formálním, tak v neformálním vzdělávání, jenž by byl nezbytný pro výkon profese personalisty,
- potřeba vymezit jednotlivé pracovní role týkající se personálního řízení, oblasti rozvoje lidských zdrojů či personálních činností v organizaci,

- umožnit tvorbu kompetenčních modelů pro jednotlivé personální specialisty ve výše uvedených oblastech a vytvořit východiska pro řízení podle kompetencí (Veteška a Tureckiová, 2008a, s. 106).

Vzhledem k cíli práce, jímž je sestavení kompetenčního modelu klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci, jsou níže uvedeny kompetence nezbytné pro výkon pracovní pozice personalisty v jeho několika specializacích. Důvodem je, že činnosti personalisty ve státní organizaci nejsou přesně vyhraněny podle určitého charakteru, ale prolínají se a zahrnují širokou škálu činností.

Nejvhodnější kvalifikační předpoklady pro výkon pracovní pozice personalita představuje školní obor ekonomika a podnikání s dosaženým středním vzděláním ukončeným maturitní zkouškou (MPSV ČR, 2017c, s. 4). Požadované kompetence v oblasti měkkých kompetencí jsou efektivní komunikace, samostatnost a řešení problémů, dále plánování a organizování práce a aktivní přístup. Do požadavků na obecné dovednosti pro výkon povolání personalista jsou zahrnuty počítačová způsobilost, právní povědomí, jazyková způsobilost v češtině a v angličtině. K odborným znalostem, bez nichž se personalista neobejde, patří podle NSP (MPSV ČR, 2017c, s. 5) např. znalost hodnotících a motivačních systémů zaměstnanců, zákoníku práce, personalistiky, mzdových či platových předpisů, forem odměňování, tarifních stupňů a tříd, personálního řízení, zásad stanovování požadavků na pracovní pozice, plánování lidských zdrojů v organizaci a kariérového růstu zaměstnanců. Výhodou pro výkon práce personalisty mohou být odborné znalosti v oblasti trhu práce, trendy vývoje a ukazatele trhu práce, znalost podmínek zaměstnávání v zahraničí nebo problematiky kolektivního vyjednávání. Personalista musí být vybaven např. následujícími odbornými dovednostmi: vedení personálních evidencí, realizování personální politiky organizace, sestavení vzdělávacího plánu

a organizování vzdělávání zaměstnanců, identifikování personálních potřeb organizace, vytváření a revidování interních pracovněprávních norem apod. (MPSV ČR, 2017c, s. 5-6).

Minimální dosažené vyšší odborné vzdělání a ideálně vysokoškolské v bakalářském studijním programu v oboru ekonomika, administrativa či personalistika stanovuje NSP (MPSV ČR, 2017d, s. 1) pro výkon pracovní pozice personalista specialista. Z měkkých kompetencí jsou vyžadovány efektivní komunikace, samostatnost, plánování a organizování práce, celoživotní učení, aktivní přístup a objevování a orientace v informacích. Nutnými odbornými znalostmi pro kvalitní výkon pracovní pozice personalista specialista jsou dle NSP (MPSV ČR, 2017d, s. 5) znalost hodnotících a motivačních systémů, kvalifikačních a dalších požadavků povolání a pracovišť, základní orientace v oblasti pracovního práva, znalost personalistiky a mezd, metod a technik hodnocení výkonu, postupů při výběru zaměstnanců, plánování lidských zdrojů, kariérového růstu a dalšího vzdělávání zaměstnanců. U obecných dovedností jsou podobně jako u pracovní pozice personalista požadovány počítačová způsobilost, právní povědomí a jazyková způsobilost v češtině a angličtině (MPSV ČR, 2017d, s. 4). Přidanými obecnými dovednostmi jsou numerická způsobilost a ekonomické povědomí (MPSV ČR, 2017d, s. 4). Nezbytnými odbornými dovednostmi pracovní pozice personalista specialista jsou např. vyhodnocení efektivity vzdělávání, identifikování personálních potřeb organizace, výběr, přijímání a propouštění zaměstnanců, řízení adaptačního procesu nebo organizování vzdělávání zaměstnanců (MPSV ČR, 2017d, s. 5).

Pro zastávání pracovní pozice specialista nábory pracovních sil je podmínkou dosažené vzdělání vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu se zaměřením na ekonomiku, administrativu nebo personalistiku (MPSV ČR, 2017e, s. 1). Požadavky na

měkké kompetence u této pracovní pozice jsou rozšířeny o schopnosti spolupráce, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, zvládnání zátěže, vedení lidí a ovlivňování ostatních (MPSV ČR, 2017e, s. 5-6). Efektivní komunikace, samostatnost, plánování a organizování práce, celoživotního učení, aktivní přístup a objevování a orientace v informacích jsou nároky na měkké kompetence společné pro pracovní pozice personalista specialista (MPSV ČR, 2017e, s. 5-6).

K obecným dovednostem uváděným výše v souvislosti s pracovní pozicí personalista specialista jsou navíc výhodou pro specialistu náboru pracovních sil způsobilost k řízení osobního automobilu a jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce kromě angličtiny (MPSV ČR, 2017e, s. 5). Mezi odbornými znalostmi považovanými za nutné pro výkon pracovní pozice specialista náboru pracovních sil, jsou zařazeny znalosti kategorizace prací, zákona o zaměstnanosti, světa práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace CZ-ISCO, kvalifikačních a dalších požadavků povolání a pracovišť, zákoníku práce, stanov a základních organizačních norem podniku, postupy výběru zaměstnanců a plánování lidských zdrojů v organizaci (MPSV ČR, 2017e, s. 5). Specialista náboru pracovních sil musí být podle NSP (MPSV ČR, 2017e, s. 6) nutně vybaven odbornými dovednostmi jako např. identifikování personálních potřeb, využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a řízení adaptačního procesu nebo propouštění zaměstnanců.

1.3.4 Analýza pracovního místa

Pro naplnění cíle práce, jímž je sestavení kompetenčního modelu pro konkrétní pracovní pozici, je nezbytné získat údaje o vykonávané pracovní činnosti a požadavky na zaměstnance, jenž konkrétní pracovní místo od zaměstnance vyžaduje. Tyto údaje lze získat pomocí analýzy pracovního

místa. Z uvedeného důvodu je následující podkapitola zaměřena na informace týkající se analýzy pracovního místa.

Pomocí analýzy pracovního místa se systematicky zkoumají údaje o pracovních místech, jejich úkolech a pracovních podmínkách a údaje o požadavcích, jež kladou pracovní místa na zaměstnance. Především požadavky kladené na zaměstnance jsou pro naplnění cíle práce důležité, neboť úzce souvisí se schopnostmi, dovednostmi a znalostmi (tedy kompetencemi), jimiž musí být zaměstnanec pro kvalitní výkon pracovní činnosti na daném pracovním místě vybaven. Analýza pracovního místa představuje podklad pro zpracování popisu a specifikace pracovního místa (Dvořáková, 2012, s. 142). Analýza pracovního místa se provádí pomocí metod, tedy postupů zkoumání údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance, z nichž za výchozí považuje Dvořáková (2012, s. 143) analýzu dokumentů souvisejících s analyzovaným pracovním místem. V souladu s touto myšlenkou se bude ve druhé části práce realizována analýza dokumentů souvisejících s pracovním místem personalista ve státní organizaci. Příkladem zkoumaných dokumentů mohou být již existující popisy a specifikace pracovních míst, schéma organizační struktury, organizační řád, pracovní řád, plány pracovišť a jiná interní dokumentace. Z dalších metod analýzy pracovního místa pak jmenuje Dvořáková (2012, s. 143) vlastní výkon práce analytikem, pozorování zaměstnanců při práci, dotazník nebo rozhovor se zaměstnanci, případně vedoucími zaměstnanci. K dosažení úplnosti a přesnosti zkoumaných údajů a tím i požadované kvality popisu a specifikace pracovního místa doporučuje Dvořáková (2012, s. 143) kombinovat různé metody analýzy pracovního místa.

Analýza pracovního místa představuje získávání informací o pracovním místě, při tomto sběru údajů upozorňuje Armstrong (1999,

s. 212) na dodržování základních kroků, jimiž jsou získání dokumentů (organizační struktura, pracovní postupy, výcvikové příručky, dokumenty poskytující informace o pracovním místě), získání základních informací od manažerů i držitelů pracovního místa o pracovním místě, jeho účelu, hlavních činností, odpovědnosti spojené s pracovním místem, vzájemných vztahů s ostatními zaměstnanci a pozorování zaměstnanců při práci. Dokumenty spojené s objektem práce, jímž je personalista ve státní organizaci, budou získávány z interních zdrojů zkoumané organizace a také z internetových zdrojů.

Popis pracovního místa je výstupem analýzy pracovního místa a podle Dvořákové (2012, s. 142) obsahuje údaje o pracovním místě jako např. název pracovního místa a organizace zaměstnavatele, organizační přiřazení, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, podmínky, úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti apod., jež z příslušného pracovního místa vyplývají. Uvedené údaje jsou obsaženy v interním dokumentu zkoumané organizace Popis práce (pracovní náplň) personalista (KRP ČR, 2018), jež bude tvořit součást analyzovaných dokumentů ve druhé části práce. Obdobně vzniká také specifikace pracovního místa, jež upřesňuje údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance, jimiž mohou být např. minimální dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, požadované chování a motivace či zdravotní způsobilost (Dvořáková, 2012, s. 142).

1.3.5 Shrnutí

Obsahem předchozí kapitoly bylo personální řízení, neboť využívá výhody plynoucí ze správně sestaveného kompetenčního modelu a bylo tak možné sledovat vzájemnou provázanost. Vysvětlen byl výraz personální útvar, jenž kromě vazeb na využití kompetenčního modelu zastřešuje také pracovní pozice personalisty a personalisty pro nábor, jejichž kompetence

jsou úzce spjaty s cílem práce. Ze stejných pohnutek je kapitola tvořena objasněním sousloví analýza pracovního místa a popis pracovního místa. Údaje této kapitoly budou rovněž využity v rámci tvorby druhé části práce.

2 Kompetence personalisty ve státní organizaci

2.1 Státní organizace

Vzhledem k tomu, že se personalista, pro nějž je v této práci vytvářen kompetenční model, pohybuje v prostředí státní organizace, považují za nezbytné vymezit také tento pojem včetně pojmů souvisejících. Popsána budou specifika státní organizace, organizační struktura a navazovat bude charakteristika zkoumané organizace.

Státní organizace jsou organizacemi, jež jsou zřízeny a spravovány státem a jejich účelem je služba veřejnosti. Státní organizace uplatňují moc v případech, v mezích a způsoby, jež stanoví zákon. Nejvyšším zákonem, jenž upravuje moc danou státním organizacím je zákon č. 1/1993 Sb. Ústavní zákon v platném znění (Česko, 2019). Zřízení ústředních orgánů státní správy, okruh jejich působnosti a zásady jejich činnosti upravuje Zákon č. 2/1969 kompetenční zákon Sb. ve znění platných předpisů (Česko, 2020). Státní správa je spolu se samosprávou součástí veřejné správy.

Samospráva se dále dělí na územní samosprávu a zájmovou samosprávu. Územní samospráva je tvořena územními samosprávnými celky, přičemž základními územními samosprávnými celky jsou obce a vyššími samosprávnými celky jsou kraje. Územní samosprávné celky jsou územními společenstvími občanů mající právo na samosprávu (Česko, 2019). O zájmovou nebo také profesní samosprávu se jedná, je-li svěřeno právo na samosprávu subjektům, jež spojuje určitý společný zájem. V České republice je popsána samospráva zastoupena komorami s povinným členstvím, komorami s nepovinným členstvím a vysokoškolskou samosprávou. V současnosti působí v České republice např. Česká lékařská komora, Česká advokátní komora nebo Notářská komora ČR (Asociace

regionalistů z.s., 2020). Jelikož samospráva není pro naplnění cíle této práce příliš významná, nebudu se jí dále zabývat.

2.1.1 Státní správa

Státní správa je úzce spjata s cílem této práce, neboť státní organizace je prostředím, v němž se nachází personalista, pro jehož pracovní pozici bude kompetenční model vytvářen. Z tohoto důvodu bude následující část zaměřena na státní správu.

Státní moc je vykonávána podle Ústavy ČR (Česko, 1993) prostřednictvím moci zákonodárné, výkonné a soudní. Zatím co moc zákonodárná náleží v České republice parlamentu (Česko, 1993, Čl. 15) a moc soudní vykonávají nezávislé soudy (Česko, 1993, Čl. 81), moc výkonnou realizují prezident a vláda, jež je vrcholným orgánem výkonné moci (Česko, 1993, Čl. 67). Státní správa je součástí veřejné správy uskutečňované státem a moc výkonná je realizována prostřednictvím ústředních orgánů státní správy, jimiž jsou například ministerstva. V čele ministerstev jsou členové vlády. V současné době je v České republice zřízeno čtrnáct ministerstev:

1. Ministerstvo financí,
2. Ministerstvo zahraničních věcí,
3. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,
4. Ministerstvo kultury,
5. Ministerstvo práce a sociálních věcí,
6. Ministerstvo zdravotnictví,
7. Ministerstvo spravedlnosti,
8. Ministerstvo vnitra,
9. Ministerstvo průmyslu a obchodu,
10. Ministerstvo pro místní rozvoj,

11. Ministerstvo zemědělství,
12. Ministerstvo obrany,
13. Ministerstvo dopravy,
14. Ministerstvo životního prostředí (Česko, 2020, § 1).

Cílem této práce není podrobný popis činnosti vlády, výčet všech organizací zřízených státem nebo pravomocí a odpovědnosti jednotlivých ministerstev, proto se těmito skutečnostmi nebudu v práci dále zabývat. Organizace popisovaná v této práci je podřízena Ministerstvu vnitra České republiky, z toho důvodu bude zmíněno několik informací právě o tomto ministerstvu. Nadřízenost Ministerstva vnitra České republiky vůči popisované organizaci vyplývá z organizační struktury zveřejněné na internetových stránkách Ministerstva vnitra České republiky, kde je uvedena přímá podřízenost organizačních článků, sekcí a odborů Ministru vnitra, k nimž patří: Kabinet ministerstva vnitra, Kancelář ministerstva vnitra, Odbor interního auditu a kontroly, Bezpečnostní odbor, Odbor tisku a public relations, Náměstek člena vlády, Sekce pro státní službu, Sekce vnitřní bezpečnosti a policejního vzdělávání, Sekce státního tajemníka, Sekce legislativy, státní správy a územní samosprávy, Sekce ekonomiky a provozu, Sekce informačních a komunikačních technologií, Policejní prezident, Generální ředitel Hasičského záchranného sboru a Komise pro rozhodování ve věcech pobytu cizinců (MV ČR, 2019). Policejní prezident stojí v čele Policie České republiky. Jedná se o státní organizaci, v níž je zaměstnán personalista, jehož kompetence jsou součástí cíle této práce. Následující podkapitola bude proto pojednávat o Policii ČR.

2.1.2 Charakteristika organizace

Policie ČR byla založena 21. června 1991 jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, jenž slouží veřejnosti. Jak již bylo výše zmíněno, Policie ČR je podřízena ministerstvu vnitra, jemuž se za činnost Policie ČR

zodpovídá policejní prezident. Policie ČR je tvořena policejním prezidiem, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízeny v rámci krajských ředitelství. Územní obvody jednotlivých krajských ředitelství se shodují s územními obvody čtrnácti krajů České republiky (Policie ČR, 2019). Velké množství informací týkajících se Policie ČR jsou veřejnosti volně přístupné, především na internetových stránkách organizace, proto není třeba organizaci zcela anonymizovat. Nebude však blíže specifikován konkrétní útvar popisované organizace, mohu pouze prozradit, že se jedná o jedno ze čtrnácti krajských ředitelství Policie ČR.

Vize zkoumané organizace má následující podobu: Policie České republiky = garant vnitřní bezpečnosti obyvatel České republiky. Poslání organizace a současně také povinnost jsou dána zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, v platném znění: sloužit veřejnosti, chránit bezpečnost osob a jejich majetek, chránit veřejný majetek, předcházet trestné činnosti, aktivně působit v oblasti prevence kriminality především u dětí a mládeže, usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti. V první části práce v kapitole 1.1.4 Klíčové kompetence bylo zmíněno, že požadované kompetence na zaměstnance vychází také ze strategie a cílů konkrétní organizace. K cílům policejního prezidenta (PP ČR, 2019) patří v posledních pěti letech kromě zákonem určených povinností, také navýšení stavů policistů, jejichž nedostatek znesnadňuje plnění strategických cílů a zákonných povinností. Zodpovědnost za naplňování tohoto cíle leží z velké části na jednotlivých personálních odborech příslušných krajských ředitelství Policie ČR. Největší podíl pak nesou personalisté. Umístění personálního útvaru v rámci hierarchie organizace (viz kapitola 1.3.1 Personální útvar a jeho úloha v organizaci) má pro výkon personálních činností zásadní význam. V následující kapitole proto bude popsána

organizační struktura zkoumané organizace včetně zaujímané pozice personálním útvarem.

2.1.3 Struktura organizace

Organizace jsou podle Mikulášťika (2015, s. 202) dynamickým lidským systémem, který se neustále proměňuje. Rozrůstáním organizace se mění i její organizační struktura. Z důvodu plynulosti komunikace potřebují velké organizační systémy formální organizační strukturu (Mikulášťik, 2015, s. 202). Armstrong a Taylor (2015, s. 161) hovoří o struktuře organizace jako o rámci, jenž umožňuje vykonávání práce. Rámce se mohou proměňovat a vyvíjet v závislosti na potřebách nových činností v organizaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 161).

Podle organizační struktury rozlišují Armstrong a Taylor (2015, s. 164) následující základní typy organizací:

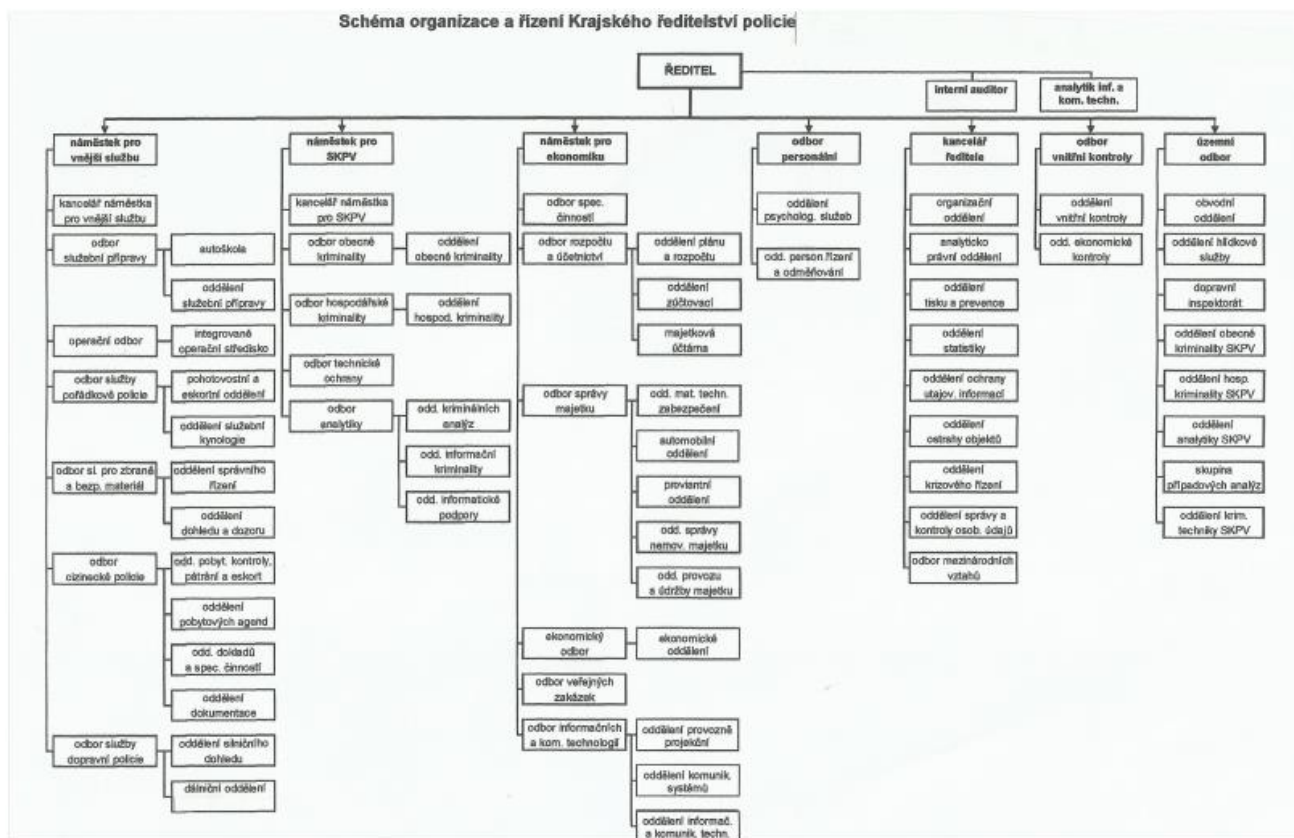
- Liniově štábní organizace – hierarchie zobrazuje postavení liniových manažerů zajišťujících základní funkce organizace (např. výroba). Štábními funkcemi jsou pak např. finance či personalistika.
- Mechanistická organizace – formální hierarchická organizace, v níž jsou jasně definovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti; pracovní místa jsou úzce vymezena a specializována.
- Organická organizace – je poměrně neformální organizace s plochou strukturou; důraz kladen na týmovou práci a flexibilní role.
- Maticová organizace – je složená z funkčních jednotek a z nich vytvářených projektových týmů; řeší konkrétní problémy v určité odborné oblasti.
- Síťová organizace – síť vzájemně propojených organizací, přesahující hranice jednotlivých organizací.

- Virtuální organizace – jsou ve vzájemné interakci prostřednictvím elektronických technologií.

Organizační struktura krajského ředitelství policie je založena na zákonem stanovené hierarchii řízení, typově odpovídá mechanistické organizaci, přičemž postavení jednotlivých organizačních článků znázorňuje organizační schéma (viz *obrázek 5*). Na uvedeném schématu je v rámci organizace dobře znázorněna hierarchicky vysoce postavena pozice odboru personálního. Vedoucí odboru personálního je součástí vrcholového vedení organizace spolu s náměstkem ředitele krajského ředitele pro vnější službu, náměstkem ředitele krajského ředitelství pro službu kriminální policie a vyšetřování a náměstkem ředitele krajského ředitelství pro ekonomiku.

Struktura samotného odboru personálního zahrnuje oddělení personálního plánování a analýz, oddělení psychologických služeb, oddělení služebních příjmů, platů a sociálních evidencí a oddělení výkonu personálních činností (KRP ČR, 2020). Popisem činností oddělení výkonu personálních činností se bude, v rámci realizování přípravné fáze tvorby kompetenčního modelu, zabývat následující kapitola.

Obrázek 5 - Organizační schéma Krajského ředitelství policie



Zdroj: www.policie.cz

2.1.4 Shrnutí

Kompetence pracovníků je vždy vhodné posuzovat s ohledem na prostředí konkrétní organizace, proto byla tato kapitola zaměřená na představení Policie ČR, tedy organizaci zaměstnávající pracovníky, jejichž kompetence jsou cílem práce. Činnost této organizace se řídí zákonem č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky ve znění platných předpisů, zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění platných předpisů a podléhá Ministerstvu vnitra České republiky.

2.2 Přípravná fáze tvorby kompetenčního modelu

Postup tvorby kompetenčního modelu včetně jeho fází, jimiž jsou přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace informací, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu, podle něhož budu v práci dále postupovat je popsán v kapitole 1.2.3. Přípravná fáze představuje úvodní fázi celého procesu tvorby kompetenčního modelu. Hlavním cílem identifikace pracovní pozice (viz kapitola 1.2.3) je určení pracovní pozice, pro niž bude kompetenční model vytvářen. Pro naplnění tohoto cíle je důležité zjistit informace o strategických záměrech organizace, případně o dílčích cílech organizace a porozumět její organizační struktuře. Výstupy přípravné fáze pak budou obsahovat název konkrétní pracovní pozice, pro niž bude vytvářen kompetenční model, dále odpověď na otázky, proč právě kompetenční model, proč právě vybraná pracovní pozice a rozhodnutí jaké postupy a nástroje budou pro naplnění cíle použity.

V kapitole 2.1.3 Charakteristika organizace jsou uvedeny cíle organizace, jež jsou dány zákonem, a současně je zde poukázáno na jednu z priorit Policejního prezidenta spočívající v posílení policejního sboru navýšením počtu policistů cestou intenzivního náboru. K uvedené prioritě

se váže má volba pracovní pozice, jež je stěžejní pro naplnění cíle mé práce. Plnění priority Policejního prezidenta mají ve své působnosti především personální odbory krajských ředitelství Policie ČR, konkrétně pak zaměstnanci zařazení na oddělení výkonu personálních činností. V následujícím textu budou proto podrobněji popsány činnosti náležející oddělení výkonu personálních činností. Příslušné informace budou čerpány z interních údajů o organizační struktuře krajského ředitelství Policie ČR (KRP ČR, 2020). Současně je na uvedeném oddělení zařazena pracovní pozice personalista, pro niž bude vytvářen kompetenční model klíčových kompetencí. To také z tohoto důvodu následuje popis uvedených činností.

2.2.1 Oddělení výkonu personálních činností

Zaměstnanci zařazení na oddělení výkonu personálních činností provádějí přímý výkon personální práce vztahující se k policistům a zaměstnancům krajského ředitelství Policie ČR. Vedoucím organizačních článků poskytují tito zaměstnanci poradenské a metodické služby týkající se personálních opatření ve věcech služebního a pracovního poměru (KRP ČR, 2020). Personalisté připravují komplexní podklady pro ředitele krajského ředitelství, vedoucí policistů a vedoucí zaměstnanců krajského ředitelství pro účely rozhodování a řízení ve věcech personálních i kázeňských (KRP ČR, 2020). Personalisté odpovídají za správnost dokumentů z formálního i právního hlediska. Realizují nábor a výběr uchazečů o přijetí do služebního poměru a nábor a výběr do pracovního poměru (KRP ČR, 2020). Personalisté zařazení na tomto oddělení, vedou personální evidence, personální statistiky a databáze a zodpovídají za ochranu personálních dat před jejich zneužitím (KRP ČR, 2020). K dalším povinnostem personalistů patří vedení přehledů o systemizaci služebních a pracovních míst krajského ředitelství, evidencí o skutečných a plánovaných početních stavech policistů a zaměstnanců a jejich průběžná pravidelná aktualizace (KRP ČR, 2020). V rámci spolupráce

se školním policejním střediskem se personalisté podílí na realizaci a vyhodnocování resortního a dalšího vzdělávání policistů a zaměstnanců (KRP ČR, 2020). Ve vztahu k jiným subjektům jako např. úřad práce, zdravotní pojišťovny apod., plní personalisté zákonné povinnosti organizace v oblasti personálních činností (KRP ČR, 2020). K výkonu personálních činností využívají personalisté informační systém EKIS II (KRP ČR, 2020).

Po seznámení se se zaměřením oddělení výkonu personálních činností odboru personálního a analýze získaných informací byla identifikována pracovní pozice, pro niž bude vytvářen kompetenční model. Jedná se o pracovní pozici svým organizačním zařazením umístěnou na oddělení výkonu personálních činností. Klíčové kompetence budou zjišťovány pro pracovní pozici personalista ve státní organizaci, neboť zaměstnanec zařazený na této pozici se vykonávanými činnostmi nejvyšší měrou podílí na naplnění výše uvedené priority Policejního prezidenta.

2.3 Fáze získávání dat

Po přípravné fázi následuje fáze získávání dat, jejímž cílem je získání podrobných informací o vybrané pracovní pozici. V této fázi budu vycházet z vybraných postupů uvedených v kapitole č. 1.2.3. Pro tvorbu kompetenčního modelu vycházím z analýzy pracovní pozice a popisu pracovního místa, interních dokumentů organizace a informací získaných z internetových zdrojů, jimiž jsou organizační struktura, strategické cíle, Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra a katalog Národní soustavy povolání.

2.3.1 Analýza dokumentů

V úvodu práce jsem odůvodnila využití metody analýzy dokumentů pro dosažení cíle práce neposkytnutým souhlasem s pořízením záznamu

rozhovoru zkoumané organizace. Toto mé rozhodnutí se opírá také o vyjádření Hendla (2005, s. 133), jenž hovoří o použití analýzy dokumentů tehdy, kdy není možný přístup k informacím pomocí jiné metody jako např. pozorování, dotazování nebo měření. Výhodu zkoumání dokumentů Hendl (2005, s. 132) spatřuje v přístupu k informacím, jež by se jiným způsobem získávaly jen složitě a také v eliminaci zdrojů chyb nebo nepřesností, jež vznikají při použití metod, jako jsou rozhovory, měření, pozorování a testování. Pro dosažení cíle práce bude použita analýza obsahu písemných textů – dokumentů, o níž Gavora (2000, s. 117) uvažuje jako o speciální metodě, nikoli o jednom z postupů v rámci jiné výzkumné metody. Výzkumný soubor je tvořen dokumenty, jejichž obsah se vztahuje ke zkoumanému problému, k objektu práce, předmětu práce a cíli práce. Zkoumanými dokumenty jsou interní dokumenty Popis práce (pracovní náplň) personalista (KRP ČR, 2018), Oblasti hodnocení personalisty (KRP ČR, 2019) a dokumenty získané z internetu Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra a Národní soustava povolání (MPSV ČR, 2017a). Informace obsažené v uvedených dokumentech jsou představeny v následujících kapitolách.

2.3.2 Popis pracovního místa personalisty

V interním dokumentu Popis práce (KRP ČR, 2018) jsou uvedeny následující činnosti a odpovědnosti personalisty.

Činnosti:

- Aplikuje do praxe právní normy, zákony, vyhlášky, nařízení, interní metodické pokyny apod., které provádějí oblast personálních činností v prostředí Police ČR. Sleduje jejich změny a přizpůsobuje svou činnost aktuálně platným zněním výše uvedeným předpisům.

- Harmonizuje organizační vztahy se systemizací, personalistikou, odměňováním. Zabezpečuje přípravu a vzdělávání zaměstnanců v rámci celého krajského ředitelství Policie ČR.
- Zpracovává, shromažďuje a předkládá služebnímu funkcionáři podklady ve věcech služebního poměru týkající se odměňování, organizačního zařazení, vzdělávání a rozvoje a dalších oblastí týkajících se zaměstnanců krajského ředitelství Policie ČR.
- V informačním systému „Evidence trestního řízení“ zpracovává formuláře a jiné dokumenty.
- Edituje personální data a zpracovává personální dokumenty v personálním informačním systému EKIS.
- Uplatňuje aplikaci zákonů a nařízení v oblasti systemizace služebních a pracovních míst krajského ředitelství Policie ČR.
- Přípravuje návrhy změn v systemizaci služebních a pracovních míst v souladu s aktuálními potřebami krajského ředitelství Policie ČR.
- Plnění dalších úkolů neuvedených v pracovní náplni dle pokynů nadřízeného pracovníka odpovídajících sjednanému druhu práce a platovému zařazení (KRP ČR, 2018).

Odpovědnosti:

- Odpovídá za správnost obsahu a formu předkládaných dokumentů nadřízenému funkcionáři, které musí být vyhotoveny v souladu s platnými právními předpisy a interními akty řízení, především pak v souladu se zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, především v oblasti odměňování, vzdělávání a rozvoje, výběrových řízení apod.
- Nese odpovědnost za seznamování se s dokumenty v informačním systému E-SIAŘ a jedná v souladu s jejich zněním.

- Je odpovědný za sebevzdělávání, rozvíjení vlastních odborných znalostí a dovedností vztahujících se k výkonu sjednaného druhu práce.
- Odpovídá za efektivnost a hospodárnost při využívání svěřených pracovních prostředků, dbá na dodržování zásad ochrany zdraví a bezpečnosti práce.
- Odpovídá za dodržování zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti, souvisejících interních pokynů a dalších zákonů v platném znění (KRP ČR, 2018).

2.3.3 Oblasti hodnocení personalisty

Další zdroj, jenž obsahuje informace o nezbytných kompetencích personalisty, představuje dokument sloužící jako podklad pro hodnocení personalisty (KRP ČR, 2019). Je tvořen oblastmi hodnocení zahrnující požadované schopnosti a dovednosti k výkonu personálních činností. Jednotlivými oblastmi hodnocení jsou odbornost, komunikace, odpovědnost za vykonanou práci, administrativní dovednosti, ochota a iniciativa. Odbornost je považována za nejdůležitější oblast hodnocení a její význam spočívá ve znalosti předpisů a interních aktů řízení vztahujících se k výkonu profese personalisty (KRP ČR, 2019). Odborné znalosti a vědomosti je personalista schopen aplikovat na vykonávání personálních činností (KRP ČR, 2019). Personalista je schopen analyzovat personální data a předkládat je vedení odboru personálního v podobě analytických tabulek či grafů, přičemž tyto podklady slouží, jak ke stanovení personálních cílů, tak k posouzení jejich naplňování (KRP ČR, 2019). V souvislosti s komunikací je hodnocen profesionální přístup při jednání s kolegy, nadřízenými, uchazeči a ostatními partnery v jednání, ať uvnitř či vně organizace (KRP ČR, 2019). Personalista dovede formulovat své myšlenky, správně a pohotově argumentovat za dodržování zdvořilostních pravidel

a s ohledem na účastníky komunikace (KRP ČR, 2019). Vyjadřování personalisty je srozumitelné, jasné, dále je schopen kompromisu a dovede zachovat vůči ostatním respekt (KRP ČR, 2019). Spolehlivé a samostatné plnění úkolů včetně schopnosti nést odpovědnost za vlastní profesionální výkon a loajálnosti vůči zaměstnavateli jsou zahrnuty do oblasti odpovědnost za vykonanou práci (KRP ČR, 2019). K administrativním dovednostem jsou přiřazeny znalost pravidel českého pravopisu a spisové služby, dále schopnost stylizovat vlastní text, schopnost a dovednost vyhotovování služebních písemností, přičemž je kladen důraz na jazykovou čistotu, smysluplnost a zachycení podstaty daného úkolu (KRP ČR, 2019). Ochota a iniciativa se posuzuje v souvislosti s přijímáním a následným řešením uložených úkolů, dále pak ochota pomoci, poradit, doporučit vhodný postup, podělit se o zkušenosti s kolegy-to vše v mezích odpovídajících pracovnímu zařazení (KRP ČR, 2019). Personalista je schopen projevit iniciativu v souvislosti s předkládáním podnětů na zlepšení činnosti a prestiže organizace (KRP ČR, 2019).

2.3.4 Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra

Při získávání dat pro tvorbu kompetenčního modelu jsem využila také údaje nacházející se v Etickém kodexu zaměstnance Ministerstva vnitra (dále jen Etický kodex). Tento dokument jsem vybrala z důvodu, že obsahuje požadavky na znalosti, vlastnosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců Ministerstva vnitra a tvoří tak významný zdroj pro naplnění cíle práce. Etický kodex má za účel vymezit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců Ministerstva vnitra, jak ve vztahu k veřejnosti, tak v rámci interpersonálních vztahů (MV ČR, 2010). Znění Etického kodexu je závazné pro zaměstnance zařazené na Ministerstvu vnitra, Policejním prezidiu České republiky a útvech Policie České republiky s celostátní působností (MV ČR, 2010). Z širokého pole zaměstnanců, jejichž chování tento dokument

upravuje, vyplývá také rozsáhlost požadovaných pravidel. Z tohoto důvodu vyberu informace, jež se projevují v personálních činnostech nebo se k personálním činnostem určitým způsobem vztahují. Pro zachování komplexnosti práce tvoří Etický kodex Přílohu 1 této práce a je tedy možné se s jeho úplným zněním seznámit zde. V Etickém kodexu (MV ČR, 2010) jsou upravena pravidla chování, jež se týkají následujících oblastí úzce souvisejících s pracovní pozicí personalista:

- Zákonnost – důraz je kladen na plnění úkolů v souladu se zákony, jinými právními předpisy a interními akty řízení, a to pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy.
- Obecné zásady – služba veřejnosti je vykonávána na vysoké odborné úrovni, kterou si zaměstnanec studiem prohlubuje. Jednání zaměstnance je vůči veřejnosti charakteristické nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty. Ve vztahu k ostatním spolupracovníkům jedná korektně.
- Nestrannost – při rozhodování zaměstnanců musí být zachována nestrannost a objektivita, nesmí být preferovány osobní ani skupinové zájmy.
- Mlčenlivost – zaměstnanci zachovávají mlčenlivost o skutečnostech, jež by mohly poškodit nebo ohrozit zaměstnavatele a současně zachovávají mlčenlivost o informacích týkajících se osobních údajů nebo utajovaných informací stanovenými právními předpisy.
- Reprezentace – zaměstnanec je oblečen a upraven adekvátně k svému pracovnímu zařazení a způsobem odpovídajícím povaze orgánu veřejné správy. Vůči spolujednajícím osobám zachovává zaměstnanec taktnost, respekt vůči jeho osobnosti a důstojnosti člověka (MV ČR, 2010).

K dalším oblastem Etického kodexu (MV ČR, 2010) patří např. zásada rychlosti a efektivity, střet zájmů, zákaz korupčního jednání, informace veřejnosti a politická nebo veřejná činnost. Uvedené oblasti se v činnosti personalisty objevují pouze ojediněle, proto jim v práci nebude věnována další pozornost.

2.3.5 Národní soustava povolání

V úvodu této kapitoly jsem uvedla jako jeden ze zdrojů, z nichž jsou získávána data důležitá pro naplnění cíle práce, také Národní soustavu povolání (MPSV ČR, 2017a). Popis pracovního místa personalisty, jednotlivé činnosti personalisty, požadované vzdělání a kompetenční požadavky zahrnující měkké kompetence, obecné a odborné dovednosti i odborné znalosti tvoří obsah podkapitoly 1.3.3 Kompetence personalisty. Účelem práce není dublování již jednou uvedeného textu v teoretické části, nebudou proto na tomto místě jednotlivé údaje opětovně popisovány, nýbrž si dovoluji odkázat čtenáře na znění kapitoly 1.3.3.

2.3.6 Shrnutí

V kapitole 2.3.4 Fáze získávání dat, byly nashromážděny podrobné informace týkající se pracovních míst personalista a personalista pro nábor. Pro získání dat nezbytných pro následující fázi tvorby kompetenčního modelu byly využity interní dokumenty zkoumané organizace, jimiž jsou Popis práce (pracovní náplň) personalista (KRP ČR, 2018), Oblasti hodnocení personalisty (KRP ČR, 2019) a další zdroje informací čerpané z internetu představují Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra a Národní soustava povolání (MPSV ČR, 2017a).

2.4 Analýza a klasifikace informací

V procesu tvorby kompetenčního modelu představuje fáze analýzy a klasifikace informací třetí fázi, jejíž průběh zahrnuje čtyři kroky, které byly

popsány v kapitole 1.2.3, a z nichž budu nyní vycházet. V souladu s kroky popsanými v teoretické části bude nejdříve proveden přehledný soupis projevů žádoucího chování na konkrétní pracovní pozici, následovat bude identifikování z projevů chování získaných v předchozím kroku ty, jež přispívají k úspěšnému výkonu. Tyto informace se stanou zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí. Posledním krokem bude zařazení jednotlivých kompetencí a jejich projevů podle určitého společného klíče. Čtvrtým krokem by podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 56) mělo být ověření výsledku třetího kroku analýzy a klasifikace informací na širším vzorku respondentů nejlépe pomocí dotazníku. Realizace tohoto kroku není cílem této práce a také by přesahovala její rozsah, proto nebude prováděna.

Pro analýzu obsahu dokumentů bude posuzována četnost výskytu slov, slovních spojení vyjadřujících určitou požadovanou znalost, dovednost nebo schopnost. V případě shodné četnosti výskytu bude posuzováno pořadí, v jakém se nachází ve zkoumaných dokumentech. Uvedený postup analýzy vychází z postupu kvantitativní obsahové analýzy, u níž se obsahové prvky textu kvantifikují vyjádřením jejich frekvence, pořadí nebo stupně (Gavora, 2000, s. 118). Gavora (2000, s. 119) dále hovoří o vymezení významové jednotky textu, jež může být tvořena slovem určitého typu nebo může vyjadřovat činnosti, postoje, stav apod.). Významové jednotky textu pro účely analýzy obsahu dokumentů a této práce jsou vymezeny ve vazbě na určitou kompetenci a přehledně znázorněny níže v *Tabulce 3 – Významové jednotky textu*.

Tabulka 3 – Významové jednotky textu

znak	kompetence	významové jednotky
kompetence		textu
odborné znalosti		

A	základy pracovního práva	právní normy, zákon, právo
B	plánování lidských zdrojů	organizační struktura, organizační vztahy, odbornost, systemizace
C	personalistika a platy, platové předpisy, formy odměňování, zařazování zaměstnanců do platových tříd a platových stupňů	odměňování, zařazování zaměstnanců, personální činnosti, personalistika
odborné dovednosti		
D	realizování personální politiky organizace s cílem optimálního fungování řízení lidských zdrojů	dovednosti aplikovat znalosti ve spojitosti se systemizací, pracovními a služebními místy
E	vedení personálních evidencí o zaměstnancích organizace	dovednosti zpracování dat, interních systémů, personálních systémů
F	tvorba a používání systémů hodnocení zaměstnanců	dovednost správně zpracovat dokumenty v oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců
měkké kompetence		
G	efektivní komunikace	profesionální komunikace, slušnost, zdvořilost

H	samostatnost	samostatnost, spolehlivost, odpovědnost
I	aktivní přístup	iniciativa, ochota pomoci, hledání, předkládání nových podnětů (řešení)
obecné dovednosti		
J	počítačová způsobilost	ovládání kancelářských programů (Word, Excel)
K	právní povědomí	aplikace znalosti zákonů a legislativy v praxi, jednání v souladu s právními přepisy
L	jazyková způsobilost v češtině	znalost pravidel českého pravopisu, smysluplnost písemných textů.

Pro klasifikaci klíčových kompetencí, personalisty ve státní organizaci nejlépe vyhovuje uspořádání kompetencí použité v NSP (MPSV ČR, 2017a). Gavora (2000, s. 119) v tomto smyslu hovoří o stanovení analytických kategorií, pro účely této práce se budu používat název klasifikace. Požadavky na kompetence jsou podrobně popsány v kapitole 1.3.3. Charakteristika povolání personalista (MPSV ČR, 2017c), která je rozdělena do jednotlivých oblastí na odborné dovednosti, odborné znalosti, měkké kompetence a obecné dovednosti. Z uvedeného dělení vychází také klasifikace kompetencí v *Tabulce 3 – Významové jednotky textu* stanovené pro analýzu získaných informací.

2.4.1 Analýza informací

Pomocí obsahové analýzy byly v interním dokumentu Popisu práce personalisty (KRP ČR, 2018) vyhledány projevy chování zaměstnance zařazeného na pracovní pozici personalista, jež zahrnují významové

jednotky textu uvedené výše v *Tabulce 3 – Významové jednotky textu*.

Analýzou informací bylo zjištěno, že personalista:

- Aplikuje do praxe znění právních norem, zákonů, vyhlášek, nařízení, interních metodických pokynů, interních aktů řízení vztahujících se k činnosti personalisty. Sleduje změny ve výše uvedených předpisech a pružně přizpůsobuje svou činnost těmto změnám.
- Harmonizuje jednotlivá služební místa s organizační strukturou na základě znalosti organizační struktury, hierarchie jednotlivých stupňů řízení a jejich pozic v rámci platné systemizace služebních míst.
- Zpracovává a předkládá vedoucím funkcionářům podklady ve věcech služebního poměru týkající se systému odměňování, organizačního zařazení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a dalších oblastí, jež se vztahují k zaměstnancům krajského ředitelství Policie ČR.
- Komunikuje s vedoucími funkcionáři za dodržení pravidel hierarchie v organizaci.
- Edituje data a zpracovává dokumenty za využití informačních systémů Evidence trestního řízení a personálního informačního systému EKIS.

Veškeré činnosti personalista vykonává správně, co do obsahu, tak i formy, v souladu s platnými právními předpisy a interními akty řízení. Z výše uvedeného vyplývá, že chování personalisty při výkonu své práce musí být profesionální, odborné, pečlivé, samostatné, efektivní a komunikativní.

Významové jednotky textu uvedené výše v *Tabulce 3 – Významové jednotky textu* byly vyhledávány také v textu interního dokumentu *Oblasti hodnocení personalisty* (KŘP ČR, 2019). Zjištěny byly žádoucí projevy chování zaměstnance zařazeného na pracovní pozici personalista v oblasti odbornosti, komunikace, administrativních dovedností a odpovědností za vykonanou práci. Tímto způsobem analyzované informace popisují níže.

Nalezené oblasti hodnocení se částečně shodují s již uvedenými informacemi zjištěnými analýzou interního dokumentu *Popis práce personalisty* (KŘP, 2018a), navíc však obsahují upřesnění žádoucích projevů chování. V oblasti komunikace je kladen důraz na profesionalitu v jednání, zdvořilost, schopnost kompromisu, ohleduplnost a respekt vůči účastníkům komunikace. Dodržování pravidel českého pravopisu a spisové služby, stylizování vlastního textu, smysluplnost a vystižení podstaty daného úkolu jsou zdůrazňovány v oblasti administrativních dovedností (KŘP ČR, 2019). Z analýzy informací získaných z dokumentu *Oblasti hodnocených personalistů* (KŘP ČR, 2019) bylo nalezeno dříve nezmíněné chování spadající do oblasti hodnocení ochota a iniciativa. Projevují se ochotou přijímat a řešit uložené úkoly, ochotou pomoci, poradit, podělit se o vlastní zkušenosti v souvislosti s plněním úkolu s kolegy a projevovat iniciativu při předkládání návrhů na zlepšení fungování organizace v podmínkách odpovídajícím pracovnímu zařazení (KŘP ČR, 2019).

Shodným postupem jako u předchozích dokumentů byly analyzovány projevy chování uvedené v dokumentu *Etický kodex* (MV ČR, 2010). K již zmíněným projevům chování patří odborné plnění úkolů v souladu se zákony, jinými právními předpisy a interními akty řízení, a to pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy, dále v rámci komunikování s veřejností se personalista chová profesionálně, slušně, taktně, ochotně a s porozuměním a respektem vůči důstojnosti člověka (MV

ČR, 2010). Dosud nezmiňovanými projevy chování, které odhalila analýza Etického kodexu (MV ČR, 2010) jsou nestrannost a mlčenlivost. Jedná se o zachování nestrannosti a objektivity při rozhodování. Zaměstnanec nesmí preferovat osobní ani skupinové zájmy. Zaměstnanec zachovává mlčenlivost o skutečnostech, jež by mohly poškodit zaměstnavatele a o informacích týkajících se osobních údajů nebo utajovaných informací stanovenými právními předpisy (MV ČR, 2010).

Jednotlivé kroky prováděné analýzy jsou v souladu s postupem obsahové analýzy, jež poskytuje Gavora (2000, s. 120), který hovoří o kvantifikaci významových jednotek, za účelem zjištění jejich frekvencí. Frekvence významových jednotek jsou pak řazeny do přehledných tabulek, případně jsou znázorněny graficky. Získané informace budou podrobeny obsahové analýze pomocí tabulky. V *Tabulce 4 – Analýza informací* bude znázorněn výskyt významových jednotek (viz *Tabulka 3 – Významové jednotky textu*), přičemž bude následně zjišťován jejich absolutní počet výskytu v jednotlivých zkoumaných dokumentech. V řádku pod analyzovaným textem, v němž byla nalezena významová jednotka textu, je uveden znak příslušné kompetence. Použití znaku kompetence usnadní následné provedení kvantifikace významových jednotek. Jednotlivé oblasti kompetencí jsou barevně odlišeny, což umožňuje snadněji vypořádat zaměření obsahu jednotlivých dokumentů na určité oblasti kompetencí. Oblast odborných znalostí je podbarvena odstínem zelené barvy, odborné dovednosti lze identifikovat podle odstínů oranžové barvy, fialové zbarvení mají měkké kompetence a obecné dovednosti jsou vyobrazeny v odstínech hnědočervené barvy. Barevná škála je pro snadnou orientaci zachována ve všech tabulkách, v nichž jsou kompetenční oblasti a kompetence obsaženy.

Tabulka 4 – Analýza informací

	pořadí:							
doku- ment	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Popis práce personalisty (KRP ČR, 2018)	znalost právních norem, zákonů, vyhlášek, nařízení, interních aktů řízení apod.	znalost organizační struktury, systemizace služebních míst, personalistiky a odměňování	zpracovává, shromažďuje a předkládá služebnímu funkcionáři podklady týkající se odměňování, organizačního zařazení, vzdělání a rozvoje a dalších personálních oblastí	zpracovává formuláře a jiné dokumenty v interním informačním systému	edituje personální data a zpracovává personální dokumenty v personálním informačním systému	aplikuje zákony a nařízení v oblasti systemizace služebních a pracovních míst	připravuje návrhy změn v systemizaci služebních a pracovních míst v souladu s aktuálními potřebami organizace	odpovídá za správnost dokumentů především v oblasti odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoje, výběrových řízení apod.
znak komp.	A	B	C	E	E	D	D	F

Oblasti hodnocení personalisty (KŘP ČR, 2019)	znalost předpisů, interních aktů řízení vztahujících se k výkonu profese personalisty	znalost práce s personálními daty v prostředí organizační struktury	schopnost předkládat personální data v podobě tabulek či grafů v programu Excel a Word	znalost pravidel českého pravopisu, schopnost stylizovat vlastní text s důrazem na jazykovou čistotu a smysluplnost textu	znalost spisové služby	profesionální přístup při komunikaci a jednání, dodržování zdvořilostních pravidel s ohledem na účastníky komunikace	spolehlivé a samostatné plnění úkolů včetně odpovědnosti nést odpovědnost za vlastní profesionální výkon.	ochota a iniciativa v souvislosti s přijímáním úkolů, ochota pomoci, poradit; schopnost projevit iniciativu předkládáním nových podnětů
znak komp.	A	B	J	L	E	G	H	I

Etický kodex (MV ČR, 2010)	Plnění úkolů je v souladu se zákony, jinými právními předpisy a interními akty řízení.	Služba je vykonávána na vysoké odborné úrovni, kterou si zaměstnanec sám prohlubuje studiem.	Jednání je charakteristické nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty.	Znalost zákona o ochraně utajovaných informací.	Rozhoduje objektivně, nestranně, vždy v souladu s veřejným zájmem, zdrží se všeho, co by mohlo důvěru v nestrannost jeho rozhodování ohrozit v souladu se stanovenými právními předpisy.	Předchází situacím možného střetu svého soukromého zájmu a zastávání pracovní pozice a získání tak neoprávněného prospěchu. Jedná v souladu se stanovenými právními předpisy.	Zachovávání mlčenlivosti o informacích týkajících se osobních údajů nebo utajovaných informací. Jednají v souladu se stanovenými právními předpisy.	Zaměstnanec je oblečen adekvátně ke svému pracovnímu zařazení. Jedná s každým ohleduplně, taktně, respektuje osobnost, důstojnost a zachování dobrého jména osob, s nimiž jedná.
znak komp.	A	B	G	A	K	K	K	G

Národní soustava povolání (MPSV ČR, 2017c)	schopnost aktivně komunikovat, dobře prezentovat, naslouchat a argumentovat	schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu bez přispění ostatních	iniciativně podává podněty na zlepšení práce, nových řešení a příležitostí	dovednosti práce s PC, základním SW (MS Office) a informačními systémy	orientace v právním systému, přehled o právech a povinnostech a možnostech, kde nalézt pomoc	schopnost číst a rozumět psanému textu v češtině, psát gramaticky správně, vyjadřovat se v mluvené formě, rozumět a odpovídat	znalost pracovního práva, zákoníku práce	personalistika a platy, platové předpisy, formy odměňování, zařazování zaměstnanců do tarifních třída stupňů
Znak komp.	G	H	I	J	K	L	A	C
Pořadí	9.	10.	11.	12.				
Národní soustava povolání (MPSV ČR, 2017c)	Plánování lidských zdrojů	Vedení personálních evidencí, pracovní zařazení zaměstnanců	Realizování personální politiky organizace pro optimální nastavení lidských zdrojů	Tvorba a požívání systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců				
Znak komp.	B	E	D	F				

2.4.2 Klasifikace informací

Po první části této fáze, tedy analýze jednotlivých projevů chování, následuje druhá část, již je klasifikace získaných informací do jednotlivých celků a vytvoření základu pro identifikaci kompetencí a jejich projevů. K tomuto kroku využiji ke tvorbě kompetenčního modelu kombinovaný přístup v souladu s provedeným rozhodnutím v kapitole 1.2.2. Klasifikaci analyzovaných informací nejlépe vyhovuje uspořádání kompetencí použité v NSP (MPSV ČR, 2017a), neboť vyhovuje rozlišení kompetencí podle Koubka (2014, s. 45) na tzv. měkké faktory a tvrdé faktory (viz. Kapitola č. 1.1.2 Typy kompetencí), navíc poskytuje další rozlišení na znalosti a dovednosti. Povolání personalista (MPSV ČR, 2017c) je charakterizováno požadavky na kompetence, jež jsou podrobně popsány v kapitole 1.3.3, přičemž jsou děleny na odborné znalosti, odborné dovednosti, měkké kompetence a obecné dovednosti. Z uvedeného dělení budu vycházet při klasifikaci klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci.

V kapitole 1.1.5 jsem vymezila pro účely mé práce pojem klíčové kompetence, jako kompetence vycházející z kultury, strategie a cílů organizace, jež umožňují organizaci odlišit se od ostatních firem a současně představují konkurenční výhodu (srov. Bartoňková, 2010, s. 92). V souladu s tímto vymezením a sloučením informací získaných analýzou informací souvisejících s pracovním místem personalisty nyní načrtnu klíčové kompetence personalisty ve státní organizaci. Názvy jednotlivých kompetencí budou, pro snadnější orientaci v textu a přehlednost, označeny uvozovkami a současně bude připojen odpovídající znak významové jednotky textu.

1. Odborné znalosti – Znalost právních norem, zákonů, vyhlášek, nařízení, interních metodických pokynů, interních aktů řízení vztahujících se k činnosti personalisty. Jedná se především o znalost

zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v platném znění. Popis odpovídá kompetenci se znakem A: „Základy pracovního práva, zákoník práce“ (MPSV ČR, 2017c, s. 5).

- Znalost organizační struktury, hierarchie jednotlivých stupňů řízení a jejich pozice v rámci systemizace služebních míst přísluší kompetenci dle NSP „Plánování lidských zdrojů“ (MPSV ČR, 2017c, s. 5). Příslušným znakem kompetence je B.

- Znalost systému odměňování, organizačního zařazení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a dalších oblastí, jež se vztahují k zaměstnancům krajského ředitelství Policie ČR. Odpovídající kompetenci se znakem C je „Personalistika a platy, platové předpisy formy odměňování, zařazování zaměstnanců do tarifních tříd a platových stupňů“ (MPSV ČR, 2017c, s. 5).

2. Odborné dovednosti – dovednost harmonizovat jednotlivá služební místa s organizační strukturou v rámci platné systemizace služebních míst. Příslušnou kompetenci se znakem D představuje podle NSP (MPSV ČR, 2017c, s. 5) „Realizování personální politiky organizace s cílem optimálního fungování řízení lidských zdrojů.“

- dovednost editovat data a zpracovávat dokumenty v systému Evidence trestního řízení a personálním informačním systému EKIS. Kompetence se znakem E, jež odpovídá uvedené dovednosti, je „Vedení personálních evidencí o zaměstnancích organizace“ (MPSV ČR, 2017c, s. 5).

- dovednost zpracovávat a předkládat vedoucím funkcionářům podklady ve věcech služebního poměru a s tím spojená schopnost a dovednost vést komunikaci za dodržení pravidel hierarchie v organizaci. Název kompetence s přiřazeným znakem F, jež se

projevuje uvedenou dovedností, je „Tvorba a používání systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců“ (MPSV ČR, 2017c, s. 6).

3. Měkké kompetence – schopnost a dovednost komunikovat s veřejností profesionálně, slušně, taktně, ochotně a s porozuměním a respektem vůči důstojnosti člověka. Schopnost komunikovat s vedoucími funkcionáři za dodržení pravidel hierarchie v organizaci. Uvedené schopnosti a dovednosti se projevují v rámci kompetence značenou G „Efektivní komunikace“ (MPSV ČR, 2017c, s. 4).
 - Samostatné a spolehlivé plnění úkolů a schopnost nést odpovědnost za vlastní profesionální výkon, seznamování se s dokumenty přidělovanými v interních informačních systémech a jednání v jejich znění představuje kompetenci se znakem H „Samostatnost“ (MPSV ČR, 2017c, s. 4).
 - Ochotné a iniciativní přijímání a následné řešení svěřených úkolů, aktivní přistupování při předávání zkušeností s pracovními postupy, iniciativní předkládání podnětů přispívajících k zefektivnění činnosti a zvýšení prestiže organizace obsahuje kompetence značená jako I „Aktivní přístup“ (MPSV ČR, 2017c, s. 4).
4. Obecné dovednosti – zpracování personálních dat v příslušných informačních systémech, předkládání analýz personálních dat ve formě tabulek či grafů pomocí programu Excel přísluší kompetenci se znakem J „Počítačová způsobilost“ (MPSV ČR, 2017c, s. 5).
 - Orientace ve znění právních norem, zákonů, vyhlášek, nařízení, vztahujících se k činnosti personalisty se váže s kompetencí označenou jako K „právní povědomí“ (MPSV ČR, 2017c, s. 5).
 - Písemný i ústní projev je srozumitelný a jasný a probíhá v souladu s platnými pravidly českého pravopisu. Kompetencí se znakem L, jež odpovídá tomuto projevu chování je „Jazyková způsobilost v češtině“ (MPSV ČR, 2017c, s. 5).

Po analýze a klasifikaci informací je možné přistoupit k provedení kvantifikace významových jednotek za využití znaků přiřazených kompetencím. Pomocí kvantifikace významových jednotek textu dojde k učení četnosti výskytu jednotlivých kompetencí ve zkoumaných dokumentech a stanovení pořadí oblastí kompetencí a jednotlivých kompetencí v rámci příslušných oblastí. Zjištěné výsledné pořadí kompetencí znázorněné v *Tabulce 5 – Četnost výskytu kompetencí* bude sloužit jako východisko pro tvorbu kompetenčního modelu.

Tabulka 5 – Četnost výskytu kompetencí

Oblast kompetencí	Odborné znalosti	Odborné dovednosti	Měkké kompetence	Obecné dovednosti
Četnost výskytů	A – 5x B – 4x C – 2x	D – 3x E – 4x F – 2x	G – 4x H – 2x I – 2x	J – 2x K – 4x L – 2x
Počet výskytu	11x	9x	8x	8x
Pořadí při shodném počtu výskytu			G – 4x (1.3.6.8.) H – 2x (2.7.) 4,5. I – 2x (3.8.) 5,5. Průměr: 4,75.	J – 2x (3.4.) 3,5. K – 4x (5.5.6.7.) L – 2x (4.6.) 5. Průměr: 5.
Výsledné pořadí oblastí kompetencí	1.	2.	3.	4.
Výsledné pořadí kompetencí	1 A	4 E	7 G	10 K
	2 B	5 D	8 H	11 J
	3 C	6 F	9 I	12 L

Tabulka 5 Četnost výskytů kompetencí ukazuje největší výskyt kompetencí v oblasti odborných znalostí, jichž bylo celkem jedenáct. Následují kompetence náležející do oblasti odborných dovedností s počtem devíti

výskytů. Shodný výskyt kompetencí vykazují měkké kompetence a obecné dovednosti, jejichž pozice byla určena po zjištění pořadí, v jakém se nacházely v textu zkoumaných dokumentů. Ke zjištění potřebných údajů byla využita data uvedená v *Tabulce 4 Analýza informací*. Zjištěná pořadí při shodném počtu výskytu jsou uvedena v závorce za znakem a počtem výskytu kompetencí v dokumentech. Následně byl vypočten aritmetický průměr zjištěných pořadí a výsledek porovnán. Oblast kompetence s nižším průměrným pořadím je řazena jako třetí, v tomto případě se jedná o měkké kompetence a jako čtvrtá je uvedena oblast kompetencí obecné dovednosti.

2.4.3 Shrnutí

Ve třetí fázi tvorby kompetenčního modelu byla provedena analýza informací získaných ve fázi získávání dat. Pomocí soupisu projevů chování při výkonu činnosti na pracovní pozici personalista byly identifikovány požadované projevy chování, jež jsou zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí. Ze sepsaných informací byly jednotlivým projevům chování přiřazeny názvy kompetencí, jež byly současně rozříděny do přehledných celků. Jako zdroj pro názvy kompetencí a jejich členění byla využita Národní soustava povolání (MPSV ČR, 2017a). Takto zanalyzovaná a klasifikovaná data poskytují základ pro následující fázi, již je popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.

2.5 Popis kompetencí a tvorba kompetenčního modelu

V prostředí této práce se jedná o poslední fázi tvorby kompetenčního modelu, jak bylo dříve vysvětleno v kapitole 1.2.3. Cílem této fáze je propracování charakteristik jednotlivých kompetencí, tak aby co možná nejpřesněji vystihovaly chování a projevy kompetencí. Pro naplnění tohoto cíle budou kompetence popsány s ohledem na požadovaný dosažený stupeň úrovně jejich rozvoje. Samotné sestavení kompetenčního modelu bude vycházet z předchozí fáze, v níž je využito členění kompetencí podle

Národní soustavy povolání (MPSV ČR, 2017a). Klíčové kompetence nezbytné pro výkon povolání personalisty ve státní organizaci jsou uspořádány do kompetenčního modelu klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci. Pořadí jednotlivých oblastí klíčových kompetencí bude odpovídat výsledkům analýzy informací, jež jsou přehledně znázorněny v *Tabulce 5 – Četnost výskytu kompetencí*. Poslední řádek *Tabulky 5 – Četnost výskytu kompetencí* vypovídá o výsledném pořadí oblastí kompetencí a pořadí jednotlivých kompetencí v rámci dané oblasti. Největší význam je přikládán odborným znalostem, následují odborné dovednosti, měkké kompetence a obecné dovednosti. V kompetenčním modelu budou zapracovány odpovídající požadované úrovně kompetencí.

2.5.1 Popis kompetencí

Pro měření úrovní kompetencí je důležité stanovit škálu měření. Odborná literatura uvádí různé možnosti stupňů jednotlivých úrovní. Plamínek a Fišer (2005, s. 128-130) využívají desetistupňové škály (ve skutečnosti je stupňů jedenáct - 0 až 10) s orientačním verbálním nebo numerickým popisem pro znalosti, dovednosti, postoje a vlastnosti. Na rozdíl od předchozích autorů, kteří využívají desetidílnou stupnici na všechny složky kompetence, hovoří Hroník (2006, s. 42-45) o měření kompetencí pomocí stupnice trojdílné, čtyřdílné, pětídílné, šestdílné, sedmidílné, desetidílné a stodílné, přičemž rozlišuje neverbální (grafické a numerické), verbální a kombinované hodnotící stupnice. Národní soustava povolání například popisuje měkké kompetence za využití šestdílné stupnice úrovní kompetencí (MPSV ČR, 2017f), zatímco při rozlišení úrovní obecných dovedností postačuje škálování pomocí čtyř stupňů úrovní (MPSV ČR, 2017g).

Při výběru škálové stupnice úrovní kompetencí jsem vycházela z tvrzení Hroníka (2006, s. 43), že pětídílná stupnice poskytuje dostatečný

prostor pro rozlišení jednotlivých stupňů a využitelnost této stupnice je univerzální. *Tabulka 6 – Pětídílná stupnice úrovní kompetencí* popisuje pět úrovní kompetencí, jimž jsou přiřazena čísla od 0 do 4. Číslo 0 představuje úroveň nejnižší nebo žádnou a číslem 4 je označena nejvyšší dosažená úroveň kompetence.

Tabulka 6 – Pětídílná stupnice úrovní kompetencí

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Zdroj: Hroník (2006, s. 43)

Po prostudování popisu jednotlivých úrovnových stupňů uvedených v *tabulce 6* bylo zjištěno, že pro efektivní a kvalitní výkon povolání nejlépe vyhovuje stupeň č. 3 - Optimální úroveň požadovaných kompetencí, proto bude použit v kompetenčním modelu. Na této úrovni, již nejsou pozorovatelné slabé stránky projevů chování, jež by bylo potřeba potlačit. Pro dosažení vyšší úrovně je vhodné rozvoj silných stránek kompetencí dále posilovat. Nejvyšší úrovnový stupeň č. 4 - Excelentní úroveň je popsán jako ideální stav, vzorová úroveň, kde už není prostor pro zlepšování. Z tohoto popisu usuzuji, že se jedná o úroveň kompetencí, k níž se lze v nejlepším případě pouze přiblížit, nikoli jí dosáhnout. V této oblasti nelze dosáhnout ideálního stavu, neboť hovoříme o lidech a jejich kompetencích, a vždy se budou nacházet místa, která je potřeba rozvíjet a zlepšovat. Podrobný popis

obsahu jednotlivých měkkých kompetencí a jejich úrovní lze nalézt v příloze č. 10 NSP (MPSV ČR, 2017f). Obecné dovednosti včetně popisu obsahu a jednotlivých úrovní jsou dostupné v příloze č. 10 NSP (MPSV ČR, 2017g). Z těchto zdrojů bude také čerpáno pro popis požadované úrovně popsaných kompetencí v kompetenčním modelu.

V předchozích kapitolách byly detailně vypracovány jednotlivé fáze procesu tvorby kompetenčního modelu počínaje získáváním dat, přes analýzu a klasifikaci informací o pracovních činnostech personalisty ve státní organizaci, požadovaných projevech chování a konče popisem stupnice jednotlivých úrovní rozvoje kompetence. Následující kapitola bude obsahovat vytvořený kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci, čímž dojde k naplnění cíle práce.

2.5.2 Klíčové kompetence personalisty ve státní organizaci

Vytvořením kompetenčního modelu klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci dospějí k odpovědi na výzkumnou otázku: Jaké klíčové kompetence jsou nezbytné pro zastávání pracovní pozice personalista ve státní organizaci? Kompetenční model bude zahrnovat identifikované klíčové kompetence, požadovanou úroveň jejich rozvoje a charakteristiku projevovaného chování. Z analýzy informací o zkoumané pracovní pozici byly zjištěny požadované kompetence nezbytné pro výkon povolání personalista ve státní organizaci. V souladu se zachováním jedné ze základních charakteristik kompetenčního modelu uvedených v kapitole 1.2, již je jednoduchost (Loskot, 2014b) a ne příliš vysoký počet kompetencí (10 až 12), byl stanoven počet kompetencí na dvanáct. Každá ze čtyř kompetenčních oblastí bude složena ze tří kompetencí, čímž bude uvedená základní charakteristika kompetenčního modelu zachována. Klíčem k redukci je častost výskytu požadovaných kompetencí získaných analýzou nasbíraných informací. Zdroj pro jednotlivé názvy kompetencí představuje

národní soustava povolání (MPSV ČR, 2017c). V kompetenčním modelu již nebude z důvodu přehlednosti textu citace zdroje uváděna.

Tabulka 7 – Kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci

kompetence	projev chování	úroveň
odborné znalosti		
základy pracovního práva, zákoník práce	Pokročilé znalosti právních předpisů, především zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v platném znění, příslušných prováděcích předpisů a interních aktů řízení související s výkonem práce. Správná aplikace teoretických znalostí do praxe.	3
plánování lidských zdrojů	Pokročilá znalost organizační struktury organizace, systemizace služebních míst, personálního plánu, organizace, hierarchie jednotlivých stupňů řízení	3
personalistika a platy, platové předpisy, formy odměňování, zařazování zaměstnanců do tarifních tříd a platových stupňů	Pokročilá znalost systému odměňování, organizačního zařazení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a dalších oblastí vztahujících se k zaměstnancům organizace; především znalost odpovídajících tarifních tříd a platových stupňů.	3
odborné dovednosti		
vedení personálních evidencí o zaměstnancích organizace	Pokročilé praktické dovednosti zpracování dat a dokumentů v interních systémech organizace a interním personálním systému.	3

realizování personální politiky organizace s cílem optimálního fungování řízení lidských zdrojů	Pokročilá dovednost aplikovat znalosti s cílem harmonizovat jednotlivá služební místa s organizační strukturou v rámci platné systemizace služebních míst.	3
tvorba a používání systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců	Pokročilá dovednost řešit a obhájit podklady pro hodnocení a odměňování zaměstnanců v souladu s platnou legislativou a interními akty řízení.	3
měkké kompetence		
efektivní komunikace	Komunikace je profesionální, slušná, zdvořilá, s porozuměním a respektem vůči druhým. Formulace myšlenek v písemné i ústní formě je na velmi dobré úrovni. Personalista naslouchá ostatním, reaguje asertivně, dokáže otevřít komunikaci a prezentovat před skupinou, toleruje názory ostatních (MPSV ČR, 2017f).	3
samostatnost	Samostatné a spolehlivé plnění úkolů s dovedností nést odpovědnost za vlastní výkon. Při plnění úkolů prokazuje schopnost řídit sám sebe, jednotlivé kroky vedoucí k plnění úkolu plánuje a dovede vyhodnotit, zda potřebuje pomoc a je schopen o ni požádat (MPSV ČR, 2017f).	3

aktivní přístup	Aktivní a iniciativní přijímání úkolů, aktivní přístup při předávání zkušeností s pracovními postupy. Zájem o dění v organizaci, hledání nových řešení, aktivit a postupů, angažování nad rámec povinností (MPSV ČR, 2017f).	2
obecné dovednosti		
právní povědomí	Orientace v právních normách vztahujících se k personální problematice, aplikace znalostí zákonů a legislativy v praxi; dovednost vysvětlit zásady právně přípustného jednání, práce s informacemi v oblasti práva (MPSV ČR, 2017g).	3
počítačová způsobilost	Ovládání programů pro běžnou kancelářskou práci, programů pro personální evidenci a další interní datové systémy. Dovednost manipulace se soubory – vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, skenování apod. (MPSV ČR, 2017g).	2
jazyková způsobilost v češtině	Písemný i ústní projev je srozumitelný, plynulý a v souladu s platnými pravidly českého pravopisu; písemné texty týkající se pracovního výkonu chápe, dovede je interpretovat a orientovat se v nich. Písemná formulace stanovisek jsou gramaticky správně; komunikace probíhá v reálném pracovním kontextu (MPSV ČR, 2017g).	3

2.5.3 Shrnutí

Poslední kapitola v práci představuje naplnění cíle práce. V úvodu kapitoly byly vysvětleny jednotlivé úrovně stupně rozvoje kompetencí a možnosti jejich rozlišení pomocí různých škál. Byla vybrána pětidílná škálová stupnice, jejíž úrovně byly využity při tvorbě kompetenčních modelů. Po vypracování předchozích fází tvorby kompetenčního modelu, byl vytvořen kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci. Pro uspořádání kompetencí v modelu bylo využito členění kompetencí podle Národní soustavy povolání (MPSV ČR, 2017a), k nimž byly popsány požadované úrovně rozvoje kompetencí.

2.5.4 Diskuse

V rámci diskuse považuji za důležité zmínit některé poznatky, jež byly v průběhu tvorby kompetenčního modelu objeveny. Mezi prvními poukazují na dominantní výsledek analýzy získaných informací, jež představují požadavky na zaměstnance zkoumané organizace, spočívající v pokročilých znalostech příslušných zákonů, vyhlášek, nařízení a interních aktů řízení a paralelně na schopnostech a dovednostech aplikovat tyto znalosti do praxe. Teprve po této odbornosti jsou kladeny požadavky na měkké kompetence, z nichž jako klíčové kompetence jsou zdůrazňovány efektivní komunikace, samostatnost a aktivní přístup. Právě v určení priorit požadovaných kompetencí spatřuji odlišnost mezi státními organizacemi a soukromými firmami. Další diferencí mezi státním a soukromým sektorem spatřuji v požadavcích na kompetence v oblasti cizích jazyků. Zkoumaná organizace znalost cizích jazyků nepovažuje za klíčovou kompetenci. Tato skutečnost pramení ze samotné její podstaty. Státní organizace je prioritně svou činností zaměřena na občany České republiky. Nutnost znalosti cizích jazyků vyžadují pouze specializovaná pracoviště pro styk s cizinci.

V ostatních případech je znalost cizího jazyka považována za výhodu nikoli nezbytnost, proto se nevyskytuje mezi klíčovými kompetencemi.

Závěr

Cílem práce s názvem Kompetence personalisty ve státní organizaci bylo vytvořit kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci. Práce byla rozdělena do dvou přehledných částí, jejichž kapitoly na sebe logicky navazují. Nejdříve byla zpracovaná teoretická část, jež se opírala o studium odborné literatury. Jejím obsahem bylo terminologické ukotvení klíčových slov práce, jimiž jsou pojmy kompetence, kompetenční model, tvorba kompetenčního modelu, personální řízení, personální útvar a personální činnosti. Zakončením první části práce bylo objasnění slovních spojení analýza pracovního místa a popis pracovního místa. V úvodu druhé části práce byla popsána podstata státní organizace, na kterou navázala charakteristika vlastní zkoumané organizace a její organizační struktury. Za dodržení kroků vycházejících z fází tvorby kompetenčního modelu, jež byly popsány v teoretické části práce, byl postupně vytvářen kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci. Na prvním místě byla vypracována přípravná fáze tvorby kompetenčního modelu, která zahrnovala charakteristiku struktury personálního útvaru zkoumané organizace a činnosti jeho jednotlivých oddělení. Ve fázi získávání dat byly sesbírány informace o pracovním místě, pro něž byl kompetenční model vytvářen. Využity byly informace nacházející se v interních dokumentech, internetových zdrojích a odborné literatuře. Sesbíraná data byla v pokračující fázi analyzována a klasifikována a vytvořila základ pro identifikaci nezbytných projevů chování k efektivnímu výkonu pracovních činností. Při zkoumání dokumentů bylo vycházeno z metodologie Gavory (2000, s. 117-120), jež obsahovou analýzu dokumentů popisuje v pěti krocích. Prvním bylo vymezení základního souboru textů, druhým došlo k vymezení významových jednotek textu, dále byly klasifikovány oblasti významových jednotek, které byly následujícím

krokem kvantifikovány pomocí tabulky, posledním krokem byly zjištěné frekvence interpretovány (Gavora, 2000, s. 117-120) a použity pro tvorbu kompetenčního modelu. Poslední fáze v kontextu této práce zahrnovala popis kompetencí a samotný kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci, čímž bylo dosaženo naplnění cíle práce, a zároveň vytvořený kompetenční model odpovídá na výzkumnou otázku: Jaké klíčové kompetence jsou nezbytné pro zastávání pracovní pozice personalista ve státní organizaci?

Seznam literatury a zdrojů

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Asociace regionalistů z.s. (2020). *Portál na podporu rozvoje obcí ČR*. Citováno 11. ledna 2020. Dostupné z: <https://www.rozvojjobci.cz/news/samosprava/>
- Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Belz, H., & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál.
- Beneš, M. (2004). K problematice pojmu kompetence. In Beneš, M., & Matějka, J. (2004). *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu* (s. 57-62). Praha: Eurolex Bohemia.
- Česko. (2019). *Zákon č. 1/1993 Sb., ústavní zákon (Ústava České republiky) v platném znění*. Citováno 30. prosince 2019. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>
- Česko. (2020). *Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky (kompetenční zákon) v platném znění*. Citováno 11. ledna 2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2>
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press s.r.o.
- Krohe, P. (2004). Rozvojové příležitosti manažerů na základě kompetencí. In Beneš, M., & Matějka, J. (2004). *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu* (s. 47-55). Praha: Eurolex Bohemia.
- KRP ČR. (2018). *Popis práce (pracovní náplň) personalista*. Interní dokument. Citováno dne 17. ledna 2020. Dostupné na intranetovém portálu KRP.
- KRP ČR. (2019). *Oblasti hodnocení personalisty*. Interní dokument. Citováno dne 21. ledna 2020. Dostupné na intranetovém portálu KRP.
- KRP ČR. (2020). *Odbor personální-struktura a náplň činnosti*. Interní dokument. Citováno dne 18. ledna 2020. Dostupné na intranetovém portálu KRP.
- Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Loskot, S. (2014a). *Kompetence a kompetenční modelování pro účely výběrových řízení ve veřejné správě*. Citováno dne 22. září 2019. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/kompetence-a-kompetencni-modelovani-pro-ucely-vyberovych-rizeni-ve-verejne-sprave/>
- LOSKOT, S. (2014b). *Aby kompetenční model mohl úspěšně pomáhat*. Citováno dne 20. prosince 2019. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/aby-kompetencni-model-mohl-uspesne-pomahat>.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3. přepracované vydání). Praha: Grada Publishing.
- MPSV ČR. (2017a). *Národní soustava povolání*. Citováno dne 21. prosince 2019. Dostupné z: <https://nsp.cz/>
- MPSV ČR. (2017b). *Centrální databáze kompetencí: autonomní systém pro správu znalostí, dovedností a měkkých kompetencí*. Citováno dne 21. prosince 2019. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

MPSV ČR. (2017c). *Národní soustava povolání: Povolání personalista*. Citováno dne 21. prosince 2019. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista>

MPSV ČR. (2017d). *Národní soustava povolání: Povolání personalista-specialista*. Citováno dne 21. prosince 2019. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista-specialista>

MPSV ČR. (2017e). *Národní soustava povolání: Povolání specialista naboru pracovních sil*. Citováno dne 21. prosince 2019. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/specialista-naboru-pracov>

MPSV ČR. (2017f) *Národní soustava povolání: Příloha č. 10 – Měkké kompetence – popis obsahu a úrovní*. Citováno dne 21. prosince 2019. Dostupné z: https://nsp.cz/downloads/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2

MPSV ČR. (2017f) *Národní soustava povolání: Příloha č. 9 – Obecné dovednosti – popis obsahu a úrovní*. Citováno dne 7. února 2020. Dostupné z: https://nsp.cz/downloads/Priloha_c9_manualu.pdf#page=2

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.

MV ČR. (2010). *Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra*. Citováno dne 28. ledna 2020. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/eticky-kodex-zamestnance-mv.aspx>

MV ČR. (2019). *Organizační struktura Ministerstva vnitra a jeho odbory*. Citováno dne 14. ledna 2020. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/organizacni-struktura-362751.aspx>

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. Praha: Grada Publishing.

Policie ČR. (2019). *O Policii ČR*. Citováno dne 17. ledna 2020. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

PP ČR. (2019). *Zápis z 1. porady Policejního prezidia České republiky*. Interní dokument. Citováno dne 17. ledna 2020. Dostupné na intranetových stránkách Policejního prezidia ČR.

Praha: MŠMT ČR. *Bílá kniha-národní program rozvoje vzdělávání v České republice*. Citováno dne 25. července 2019. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada Publishing.

Veteška, J. (2004). Klíčové kompetence v kontextu celoživotního vzdělávání. In Beneš, M., & Matějka, J. (2004). *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu* (s. 47-55). Praha: Eurolex Bohemia.

Veteška, J. (2010). *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál.

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008a). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008b). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma pojetí pojmu kompetence.....	11
Obrázek 2 - Hierarchický model sktruktury kompetence	17
Obrázek 3 - Tradiční přehled klíčových kompetencí	21
Obrázek 4 - Uplatnění kompetenčního modelu	33
Obrázek 5 - Organizační schéma Krajského ředitelství policie.....	54

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Typy kompetencí a jejich aspekty	19
Tabulka 2 – Systém personálních činností	39
Tabulka 3 – Významové jednotky textu.....	64
Tabulka 4 – Analýza informací	70
Tabulka 5 – Četnost výskytu kompetencí	77
Tabulka 6 – Pětidílná stupnice úrovní kompetencí.....	80
Tabulka 7 – Kompetenční model klíčových kompetencí personalisty ve státní organizaci.....	83

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra	1
---	---

Příloha č. 1 -Etický kodex zaměstnance ministerstva vnitra

Etický kodex zaměstnance Ministerstva vnitra

Preambule

Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec Ministerstva vnitra cítit a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti ve veřejnou správu, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám.

Účelem Etického kodexu zaměstnance Ministerstva vnitra (dále jen „Kodex“) je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců Ministerstva vnitra ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům.

Článek 1

Kodex je závazný pro zaměstnance zařazené na Ministerstvu vnitra, Policejním prezidiu České republiky a útvech Policie České republiky s celostátní působností (dále jen „zaměstnanec“).

Článek 2

Zákonnost

(1) Zaměstnanec plní úkoly veřejné správy v souladu s ústavním pořádkem, se zákony a ostatními právními předpisy, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána.¹

(2) Při plnění úkolů veřejné správy jedná zaměstnanec pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy a řídí se interními akty řízení.²

(3) Do práv osob zasahuje zaměstnanec v jednotlivých případech jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu.³

Článek 3

Obecné zásady

(1) Výkon veřejné správy je službou veřejnosti.⁴ Zaměstnanec vykonává veřejnou správu na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

(2) Zaměstnanec jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy.

¹ § 2 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád.

² § 2 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb.

§ 38 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

³ § 2 odst. 3 zákona č. 500/2004 Sb.

⁴ § 4 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb.

Článek 4 Nestrannost

(1) Zaměstnanec dbá na to, aby jeho rozhodování bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem⁵. Při rozhodování nesmí zaměstnanec preferovat osobní či skupinové zájmy, ani se nechat ovlivnit pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Zdrží se při výkonu práce také všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost jeho rozhodování.⁶

(2) Ve shodných nebo podobných případech jedná tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly nedůvodné rozdíly.⁷

Článek 5 Zásada rychlosti a efektivity

(1) Zaměstnanec vyřizuje pracovní záležitosti bez zbytečných průtahů v zákonem stanovených lhůtách.⁸

(2) Při plnění úkolů veřejné správy postupuje tak, aby nikomu nevznikaly zbytečné náklady.⁹

Článek 6 Střet zájmů

(1) Zaměstnanec svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého zájmu a zastávané pracovní pozice a získal tak neoprávněný prospěch či výhodu pro sebe nebo někoho jiného.¹⁰

(2) Zaměstnanec nesmí ohrozit veřejný zájem tím, že se bude odvolávat na svou pozici nebo funkci ve věcech, které nesouvisejí s plněním jemu svěřených úkolů při výkonu veřejné správy.

(3) Pokud si zaměstnanec není jistý, zda jde o činnost slučitelnou s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

Článek 7 Zákaz korupčního jednání

(1) Zaměstnanec nesmí v souvislosti s obstaráváním věcí veřejného zájmu přijímat ani vyžadovat dary či jiná neoprávněná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věci a nestranného

⁵ § 2 odst. 4 zákona č. 500/2004 Sb.

⁶ Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

⁷ § 2 odst. 4 zákona č. 500/2004 Sb.

⁸ § 6 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb.

⁹ § 6 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb.

¹⁰ § 303 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb.

rozhodování. Dary nebo výhody poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem tímto nejsou dotčeny.

(2) Zaměstnanec jedná tak, aby se při plnění úkolů veřejné správy nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán oplatit službu či laskavost, která mu byla prokázána. Zároveň se vyvaruje vytváření známostí a vzájemně závislých vztahů, jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.

(3) Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti, nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.

Článek 8 Mlčenlivost

(1) Zaměstnanec zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním úkolů veřejné správy, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele.¹¹

(2) Zaměstnanec je povinen zachovat mlčenlivost o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy, pokud není této povinnosti zproštěn.¹²

Článek 9 Informace veřejnosti

Každý zaměstnanec poskytuje pravdivé a úplné informace v souladu s právními předpisy. Veřejnosti sděluje informace zaměstnanec, který je k tomu na základě interního aktu řízení zmocněn.

Článek 10 Politická nebo veřejná činnost

(1) Zaměstnanec jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem.

(2) Zaměstnanec nebude vykonávat takovou politickou nebo veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů v jeho schopnost nestranně plnit úkoly veřejné správy.

¹¹ § 303 odst. 2 písm. b) zákona č. 262/2006 Sb.

¹² Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů.

Článek 11
Reprezentace

- (1) Zaměstnanec dbá na to, aby byl upraven a oblečen způsobem, který je adekvátní jeho práci a odpovídající vážnosti orgánu veřejné správy.
- (2) Zaměstnanec jedná s každým ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám, respektující jeho osobnost. Veškerá jednání s dotčenými osobami zaměstnanec vede taktně a způsobem, který respektuje důstojnost těchto osob a zachování jejich dobrého jména.