Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

KOMPETENČNÍ MODEL PERSONALISTY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

COMPETENCY MODEL OF HUMAN RESOURCE EMPLOYEE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Magisterská diplomová práce

Zuzana Brožová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

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

V Olomouci dne ……..

Zuzana Brožová

Touto cestou bych ráda poděkovala p. Mgr. Jitce Hanáčkové za odborné vedení a za užitečné rady a připomínky při přípravě mé diplomové práce.

Dále děkuji pracovníkům MěÚ Strakonice, zejména p. Mgr. Jitce Stropnické, za poskytnutí interních materiálů a cenných rad.

Obsah

Úvod ..... **- 6 -**

1 Charakteristika veřejné správy ..... **- 8 -**

1.1 Státní správa ..... - 8 -

1.2 Samospráva ..... - 9 -

1.2.1 Základní územní samosprávný celek - obec ..... - 10 -

1.2.2 Obecní úřad ..... - 12 -

1.2.3 Městský úřad Strakonice ..... - 13 -

2 Lidské zdroje ve veřejné správě ..... **- 17 -**

2.1 Management ve veřejné správě ..... - 17 -

2.2 Personální management ve veřejné správě ..... - 18 -

2.2.1 Personální práce ..... - 20 -

2.2.2 Personální činnosti ..... - 21 -

2.3 Pracovník ve veřejné správě ..... - 22 -

3 Kompetence a kompetenční model ..... **- 25 -**

3.1 Kompetence ..... - 25 -

3.1.1 Řízení podle kompetencí ..... - 26 -

3.1.2 Struktura kompetence ..... - 28 -

3.1.3 Typy kompetencí ..... - 30 -

3.2 Kompetenční model ..... - 32 -

3.2.1 Typy kompetenčních modelů ..... - 33 -

3.2.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů ..... - 35 -

4 Kompetenční model personalisty ve veřejné správě ..... **- 37 -**

4.1 Přípravná fáze ..... - 37 -

4.2 Získávání dat ..... - 38 -

4.3 Analýza a klasifikace informací ..... - 42 -

4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu ..... - 55 -

4.5 Ověření a validizace vzniklého modelu ..... - 60 -

Závěr ..... **- 62 -**

Anotace ..... **- 64 -**
Abstract ..... **- 65 -**
Použité zdroje: ..... **- 66 -**
Příloha ..... **- 71 -**

Úvod

Téma mé diplomové práce se týká lidských zdrojů ve veřejné správě, konkrétně se zabývám tvorbou kompetenčního modelu personalisty v organizaci veřejné správy. Konkrétní organizací, kde mi byly poskytnuty potřebné podklady a cenné rady pro naplnění mého cíle a pro jejíž konkrétní pracovní pozici kompetenční model vytvářím, je Městský úřad Strakonice. Kompetenční modely v této organizaci pro personální činnosti využívány nejsou, ovšem domnívám se, že jejich využití by bylo pro úřad přínosné.

Prostředí veřejné správy se v jistých faktorech liší od komerční sféry, přesto je jim však společná potřeba přizpůsobovat se nejrůznějším změnám ve společnosti. V případě úřadů veřejné správy se jedná především o změny vnímání úrovně veřejných služeb. Úřady se v současné době snaží vymezit vůči obrazu nepružných a byrokratických institucí a stávají se vstřícnými, profesionálními a efektivními vykonavateli veřejných služeb. Předpokladem kvality těchto služeb jsou vzdělaní a motivovaní profesionálové, kteří na úřadech působí. Péče o zaměstnance a jejich rozvoj je úkolem právě personálních pracovníků jako zprostředkovatelů nástrojů potřebných k přizpůsobování se změnám.

Cílem mé práce je tedy vytvořit kompetenční model personalisty ve veřejné správě. V práci se zaměřuji na specifika veřejné správy jako pracovního prostředí, které se v některých ohledech liší od prostředí organizací z oblasti soukromého sektoru. Tyto skutečnosti se poté snažím zohlednit při vytváření kompetenčního modelu personalisty působícího v organizaci veřejné správy.

Práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly, které jsou dále členěny do podkapitol. První kapitola je věnována veřejné správě, protože má práce se týká právě jedince pracujícího v této oblasti. Na začátku kapitoly se zabývám vysvětlením termínu veřejná správa, jejím základním dělením na státní správu a samosprávu a dalšími souvisejícími pojmy. Protože konkrétním typem organizace, pro kterou kompetenční model vytvářím, je obecní úřad, další části kapitoly směřují právě k tomuto orgánu. Nejprve

obecně vysvětluji pojem základní územní samosprávný celek, tedy obec. Zaměřuje se zejména na působnost obce a dále na její příslušné orgány. Podrobněji se poté zabývám charakteristikou orgánu obce se zvláštním postavením, kterým je obecní úřad. Samostatná kapitola je pak věnována Městskému úřadu Strakonice, kde představuji jeho organizační strukturu a především pozici oddělení personalistiky a mezd, kde působí objekt mé práce jako vedoucí tohoto oddělení. Dále pak prezentuji vizi, poslání a strategické cíle organizace.

Ve druhé kapitole jsou předmětem mého zájmu lidské zdroje ve veřejné správě. V první části rozebírám specifika managementu v prostředí veřejné správy a dále se soustředím konkrétně na personální management. Zde rozvádím charakteristiku personální práce obecně a nejčastěji uskutečňované personální činnosti v organizacích. Poslední část této kapitoly představuje pracovníka ve veřejné správě jako objekt personální práce v organizacích veřejné správy. Důležité jsou především právní předpisy, které upravují postavení zaměstnance ve veřejné správě a popisují nároky na pracovníky odlišné od požadavků v jiných typech organizací.

Protože cílem mé práce je vytvoření kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě, třetí kapitola se zaměřuje na kompetence a kompetenční modely. Nejprve vysvětluji pojem kompetence, jak je chápaný v oblasti řízení lidských zdrojů, a pro výstižnější popis tohoto pojmu představuji strukturu kompetence. Dále uvádím jednotlivé typy kompetencí podle dělení na základě různých kritérií a objasňuji přínos kompetenčních modelů v organizaci. Druhá část kapitoly se zabývá kompetenčními modely, jejich typy a přístupy k jejich tvorbě.

V poslední kapitole již dochází přímo naplnění cíle mé práce, tedy vytvoření kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě. Tato kapitola je členěna na základě jednotlivých fází tvorby modelu, kterými jsou přípravná fáze, fáze získávání dat, analýza a klasifikace informací, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu a ověření a validizace vzniklého modelu. Každou fázi nejprve zpracovávám teoreticky na základě dostupné literatury a následně tuto fázi prakticky provádím.

1 Charakteristika veřejné správy

Vzhledem k oblasti, které se týká moje práce, považuji za nezbytné vymezit základní pojmy z oblasti veřejné správy. V této kapitole bych ráda vysvětlila, co je to veřejná správa, její dělení a specifika. Dále se zaměřím na charakteristiku obce jako základního územního samosprávného celku, a konkrétně na popis městského úřadu, protože cílem mé práce je vytvoření kompetenčního modelu personalisty městského úřadu (působícího jako vedoucí oddělení personalistiky a mezd, které je součástí kanceláře tajemníka městského úřadu).

Jednoduše lze říci, že veřejná správa je základním pojmem správního práva. Nejprve je třeba rozlišit správu soukromou a veřejnou. Toto rozlišení v zásadě spočívá v tom, zda daná činnost sleduje cíle soukromé či veřejné, přičemž veřejná správa může být charakterizována tím, že tyto cíle vykonává v zájmu veřejném a naproti tomu soukromá správa v zájmu soukromém. Ovšem tato hranice není vždy zcela absolutní, jako například u samosprávných svazků.[1]

Pojem veřejná správa lze tedy vymezit buď jako určitý druh činnosti, to odpovídá materiálnímu pojetí správy, nebo instituci, která veřejnou správu vykonává, zde se jedná o pojetí formální.[2] Jinak řečeno lze veřejnou správu charakterizovat jako správu společnosti, správu státu jako celku i jeho jednotlivých územních jednotek, jakožto projev realizace výkonné moci ve státě, a to včetně tzv. veřejnoprávní samosprávné moci.[3] Z výše uvedeného tedy vyplývá, že veřejná správa se skládá z tzv. státní správy a tzv. samosprávy.

1.1 Státní správa

Státní správa je nezastupitelnou součástí veřejné správy a jedná se o veřejnou správu uskutečňovanou státem, konkrétně realizaci výkonné

[1] HENDRYCH, Dušan a kolektiv. 2009, s. 18.
[2] HENDRYCH, Dušan a kolektiv, 2009, s. 18.
[3] PRŮCHA, Petr. 2004, s. 46.

moci státní. Státní správu lze tedy vymezit jako činnost státu, „jež se realizuje ve vztazích, v nichž na jedné straně vystupují státní orgány, které tuto činnost vykonávají, a na straně druhé objekty působení státní správy, vůči nimž je tato správa vykonávána jako státně mocenská činnost.“ [4]

Orgány státní správy je možné rozdělit na orgány se všeobecnou působností, tím je ústřední vláda, a orgány se specializovanou působností, tedy ministerstva a ostatní ústřední orgány. Dále je možné rozčlenit státní správu na jednotlivé instituce, kterými je parlament, prezident, vláda, ústřední orgány státní správy, orgány státní správy s celostátní působností a ostatní dekoncentrované orgány státní správy. V současné době je uplatňován model spolupráce všech orgánů na všech úrovních včetně úrovně územní samosprávy. K efektivitě tohoto modelu přispívá zvýšení důrazu na růst kvalifikace úředníků na všech úrovních, jejich permanentní vzdělávání a využívání moderních metod řízení[5]. Tím samozřejmě narůstají nároky na personální management a útvary ve veřejné správě, které péči o úředníky a jejich vzdělávání zajišťují.

1.2 Samospráva

Vzhledem k cíli mé práce je pro mne samospráva jakožto část veřejné správy důležitější. Obecně lze říci, že samospráva je veřejnou správou uskutečňovanou jinými veřejnými subjekty než státem.[6] Jak zdůrazňuje Koudelka, samospráva má funkci zabraňování soustředění moci v jednom mocenském centru a tím i jejímu možnému zneužití. V podstatě tedy jde o konkurenční státní subjekt vůči jiným nositelům veřejné moci.[7] Je třeba zdůraznit, že samospráva jako jedna z částí veřejné správy je nezávislá a druhé z částí tedy státní správě nepodřízená.[8] Definování vztahu těchto dvou částí veřejné správy není jednoduché a je předmětem zájmu teorie správního práva.

[4] PRŮCHA, Petr, 2004, s. 62.
[5] PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., 2008. s. 103 – 107.
[6] PRŮCHA, Petr, 2004, s. 62.
[7] KOUDLEKA, Zdeněk, 2007, s. 19.
[8] PRŮCHA, Petr, 2002, s. 6.

Samosprávu dělíme na územní (místní) a zájmovou. Jak název napovídá, územní samospráva je spjata s určitým územím. V jednom státě je zpravidla více územních samospráv řazených v různých stupních, přičemž základním stupněm územní samosprávy je obec. Oproti tomu zájmová samospráva se pojí s určitou lidskou, především výdělečnou, činností. Dále lze samosprávu rozlišit na profesní bez nucené příslušnosti a akademickou. Mezi základní prvky samosprávy řadíme (1)územní nebo lidskou činnost, vůči kterým působí, (2)osoby podřazené samosprávě, (3)základní prvky, kterými disponuje jakožto právnická osoba a (4)vlastní hospodaření a rozpočet.[9]

Má práce se týká územní samosprávy, konkrétně městského úřadu, tedy orgánu základního územního samosprávného celku, pro který budu vytvářet kompetenční model personalisty.

1.2.1 Základní územní samosprávný celek - obec

V této kapitole se budu zabývat charakteristikou obce, popisem působnosti, kterou disponuje, a výčtem jejích orgánů. Mezi tyto orgány patří také obecní úřad, kterému se budu konkrétněji věnovat v kapitole následující. Na počátku je nezbytné vymezit obec z právního hlediska. Dnešní právní úpravu postavení obcí představuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), účinný ode dne voleb do zastupitelstva krajů v roce 2000. Tento zákon se zabývá postavením obcí, právy občanů obce, územím obcí, názvy obcí a jejich částí a symboly obcí. Dále zákon upravuje samostatnou a přenesenou působnost obcí, jejich orgány, orgány zastupitelstva, dozor nad obcemi, kontrolu výkonu samostatné i přenesené působnosti a vymezuje statutární města. [10]

Jak jsem již zmínila výše, obec je základním územním samosprávným celkem a společenstvím občanů. Druhým stupněm územní samosprávy jsou poté vyšší územní samosprávné celky tedy kraje. Velmi obecně lze obec charakterizovat jako veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek,

[9] KOUDLEKA, Zdeněk, 2007, s. 21.
[10] zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

vystupuje v právních vztazích svým jménem, dále pečuje o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých občanů a chrání veřejný zájem.[11]

Působnost obcí

V souvislosti s obcemi rozlišujeme tzv. samostatnou působnost, do které smí stát zasahovat jen v případech a mezích stanovených zákonem a tzv. přenesenou působnost. „Samostatná působnost obcí je vymezena v zákonech příkladným výčtem a dále jako péče o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů v souladu s místními předpoklady a místními zvyklostmi.“[12] Tato samostatná působnost se týká hospodaření obce, její spolupráce s dalšími i zahraničními obcemi, spolupráce obce s právnickými a fyzickými osobami, řešení správních deliktů a voleb do zastupitelstev. [13] Výkon přenesené působnosti obcí se liší podle jejich rozdělení do kategorií: obec, obec s matričním úřadem, obec se stavebním úřadem, obec s pověřeným obecním úřadem a obec s rozšířenou působností. Čím výše je obec na této stupnici podle míry rozšířené působnosti, tím větší administrativní aparát musí mít k dispozici a tím větší jsou také nároky na personální řízení.

Orgány obce

Zákon uvádí jako orgány obce zastupitelstvo, radu, starostu, obecní úřad a zvláštní orgán obce. Podrobněji se budu v následující kapitole věnovat obecnímu úřadu, přesto krátce charakterizuji každý z těchto orgánů.

Zastupitelstvo rozhoduju o věcech, které patří do samostatné působnosti obce. Členové zastupitelstva jsou voleni občany obce a jejich práva a povinnosti upravuje zákon o obcích. Zjednodušeně lze říci, že s funkcí člena zastupitelstva je neslučitelná funkce zaměstnance obce ani kraje. „Funkce člena zastupitelstva je veřejnou funkcí, pro jejíž výkon nesmí být zastupitel zkrácen na právech z pracovního nebo obdobného poměru.“[14]

[11] PRŮCHA, Petr, 2002, s. 10.
[12] Kolektiv autorů, 2005. s. 27.
[13] zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů
[14] PRŮCHA, Petr, 2002, s. 10.

Dalším orgánem je rada obce, je výkonným orgánem také v oblasti samostatné působnosti, ovšem stanoví-li zákon, rozhoduje i v oblasti přenesené působnosti. Členy rady jsou starosta, místostarosta a další členové rady voleni z řad zastupitelstva.[15]

Starosta zastupuje obec navenek. Jeho pravomoc a působnost stanovuje zákon o obcích a je volen zastupitelstvem z řad svých členů. Mimo jiné plní starosta také úkoly zaměstnavatele, kdy uzavírá a ukončuje pracovní poměr zaměstnanců obce a stanovuje jim plat, ovšem jen pokud není zřízena funkce tajemníka, poté plní tyto úkoly on. Starosta poté tuto funkci plní pouze vůči tajemníkovi uvolněným členům zastupitelstva a zaměstnancům nezařazeným do obecního úřadu.[16]

1.2.2 Obecní úřad

Obecní úřad má zvláštní postavení mezi orgány obce, neboť právě zde se uskutečňují každodenní úkoly z oblasti samostatné i přenesené působnosti obce. Jeho hlavní funkcí tedy je vykonávat úkoly z oblasti samostatné působnosti uložené zastupitelstvem nebo radou obce a dále úkoly přenesené působnosti v základním rozsahu svěřeném obci. Obecní úřad je tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem obecního úřadu (pokud je tato funkce zřízena) a zaměstnanci obce zařazenými do obecního úřadu, ti mohou být členěni do jednotlivých úseků, odborů a oddělení. Dále mohou na obecním úřadu pracovat i pracovníci, kteří nejsou zaměstnanci obce, ale plní zákonné povinnosti obce např. odpadový hospodář. Na větších obecních úřadech je zpravidla zřízena funkce tajemníka obecního úřadu, který je podřízen starostovi. [17]

Organizační struktura obecního úřadu není pevně stanovena. Jednotlivé úseky tedy mohou být v rámci konkrétních úřadů spojovány nebo naopak rozdělovány, či se lišit názvy. Přesto lze říci, že úřady jsou homogenními organizacemi s podobnými cíli, strategií, systémy řízení, organizační kulturou, řeší stejné problémy a úkoly a platí pro ně stejná legislativa. Úřady

[15] PRŮCHA, Petr, 2002, s. 17.
[16] KOUDLEKA, Zdeněk, 2007, s. 201.
[17] KOUDLEKA, Zdeněk, 2007, s. 207-209.

veřejné správy se obvykle vyznačují funkcionální organizační strukturou, kde se zaměstnanci sdružují na základě podobnosti pracovních úkolů. Takové uspořádání organizace však přináší nedostatky v podobě nízké operativnosti, značné autoritativnosti a horší komunikace.[18] Tyto skutečnosti mají samozřejmě vliv i na podobu řízení lidských zdrojů v organizaci.

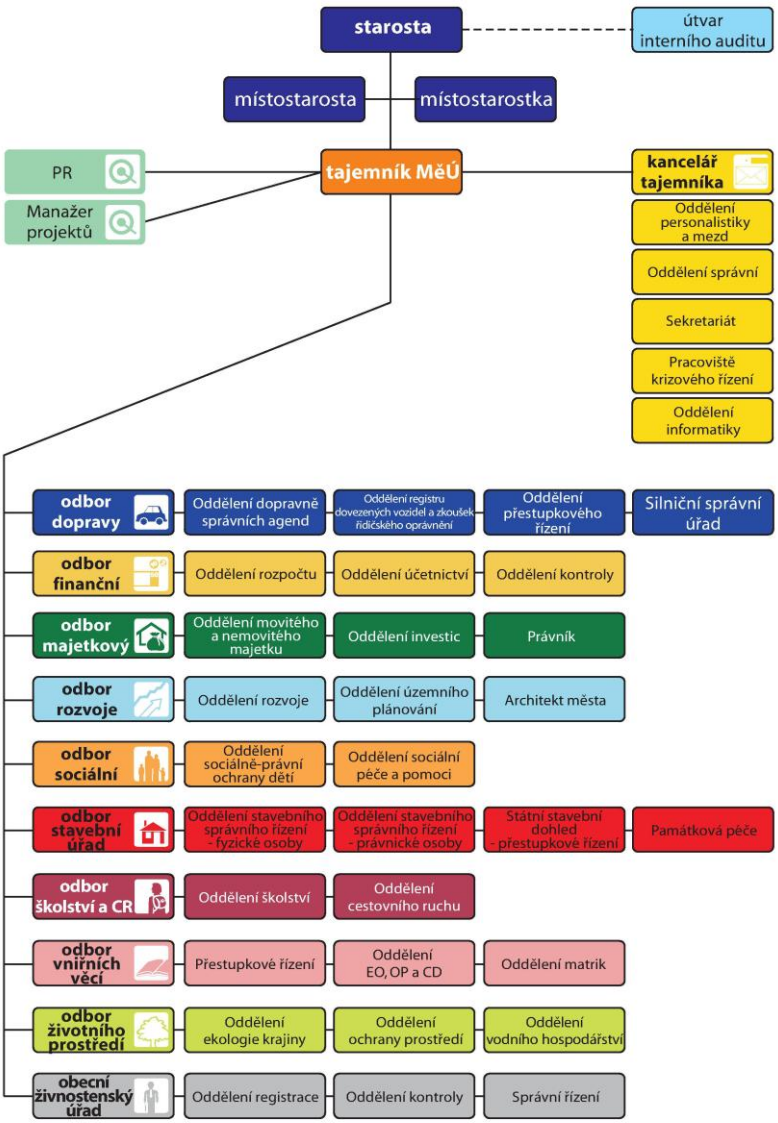
Jak jsem výše zmínila, v uspořádání jednotlivých odborů a oddělení mají jednotlivé úřady určitou volnost. Z toho vyplývá, že i začlenění personálního útvaru je ponecháno na rozhodnutí úřadu a závisí především na jeho velikosti a míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, a na druhu zaměstnávaných lidí. Je potřeba upozornit, že způsob toho zařazení je ukazatelem propojení personálního útvaru na celý organizační systém řízení, nejen řízení lidských zdrojů. V této souvislosti je řešena otázka, zda je personální práci v prostředí úřadů veřejné správy přisuzování dostatečný význam, tedy jaká je zde role personalistiky. Ovšem o důležitosti kladené v organizaci na lidský faktor nevypovídá jen samotná existence či organizační zařazení personálního útvaru, ale především jeho charakteristika, tedy, zda se zaměřuje spíše na personální administrativu nebo řídí celou oblast personální práce.[19]

1.2.3 Městský úřad Strakonice

Následující část kapitoly věnuji představení Městského úřadu Strakonice, pro který budu vytvářet kompetenční model personalisty. V úvodu je třeba zmínit, že Strakonice jsou obcí s rozšířenou působností, což je nejširší výkon státní správy územním samosprávným celkem. Na Městském úřadu Strakonice pracuje celkem 164 zaměstnanců. Na vrcholu organizační struktury stojí starosta, který spolu s místostarostou, místostarostkou a tajemníkem stojí ve vedení úřadu. Další zaměstnanci jsou rozmístěni v 11 odborech, samostatně stojí PR oddělení, manažer projektů a útvar interního auditu, který spadá přímo pod starostu. Organizační strukturu městského úřadu znázorňuje následující schéma.

[18] LEŠTINSKÁ, Vlasta a kolektiv, 2006, s. 54, 57.
[19] LEŠTINSKÁ, Vlasta a kolektiv, 2006, s. 59, 60, 83.

Obr. č. 1 (Interní materiály: Organizační schéma)



Péči o zaměstnance zajišťuje Oddělení personalistiky a mezd, které spadá pod kancelář tajemníka spolu se správním oddělením, oddělením informatiky, pracovištěm krizového řízení a sekretariátem. Na tomto oddělení působí tři pracovníci – vedoucí oddělení, personalista a mzdový účetní. Mezi důležité úkoly tohoto oddělení patří zajištění průběžného vzdělávání a odborné přípravy pracovníků a kompletní personální a mzdová agenda. V roce 2011 například probíhaly dva vzdělávací projekty, konkrétně

„Dva kroky k profesionální veřejné službě“, a „ Sám sobě manažerem“ na jejichž financování se uplatnila dotace z Evropské unie.[20]

Dále bych ráda uvedla skutečnost, že Městský úřad Strakonice již od roku 2006 pracuje s modelem CAF (Common Assesmen Framewor, Společný hodnotící rámec), který slouží k řízení kvality ve veřejné správě. Jedná se o nástroj sloužící k sebehodnocení organizace. Model CAF umožňuje analýzu stávajícího stavu organizace, na jejímž základě dochází k tvorbě akčního plánu zlepšování práce. V rámci tohoto modelu je na úřad nahlíženo z hlediska několika kritérií a subkritérií. Jedním z těchto kritérií je také oblast řízení lidských zdrojů. Zavedení tohoto modelu s sebou samozřejmě přináší rozšíření pracovní náplně pracovníků, kteří se na řízení kvality podílejí. [21]

V souvislosti se zavedením modelu CAF na Městském úřadu Strakonice došlo i k jasnému definování vize, poslání a strategie úřadu, konkrétně k definování třech strategických cílů. Vize úřadu je vyjádřena takto: „Chceme být profesionálním a efektivním úřadem, dobrým partnerem a prestižním zaměstnavatelem.“ Z takového vymezení vize organizace, lze usuzovat, že úřad se snaží pro své zaměstnance budovat takové pracovní podmínky, které splňují jednak nároky stávajících zaměstnanců a jednak se stávají zajímavými i pro potenciální uchazeče o zaměstnání.

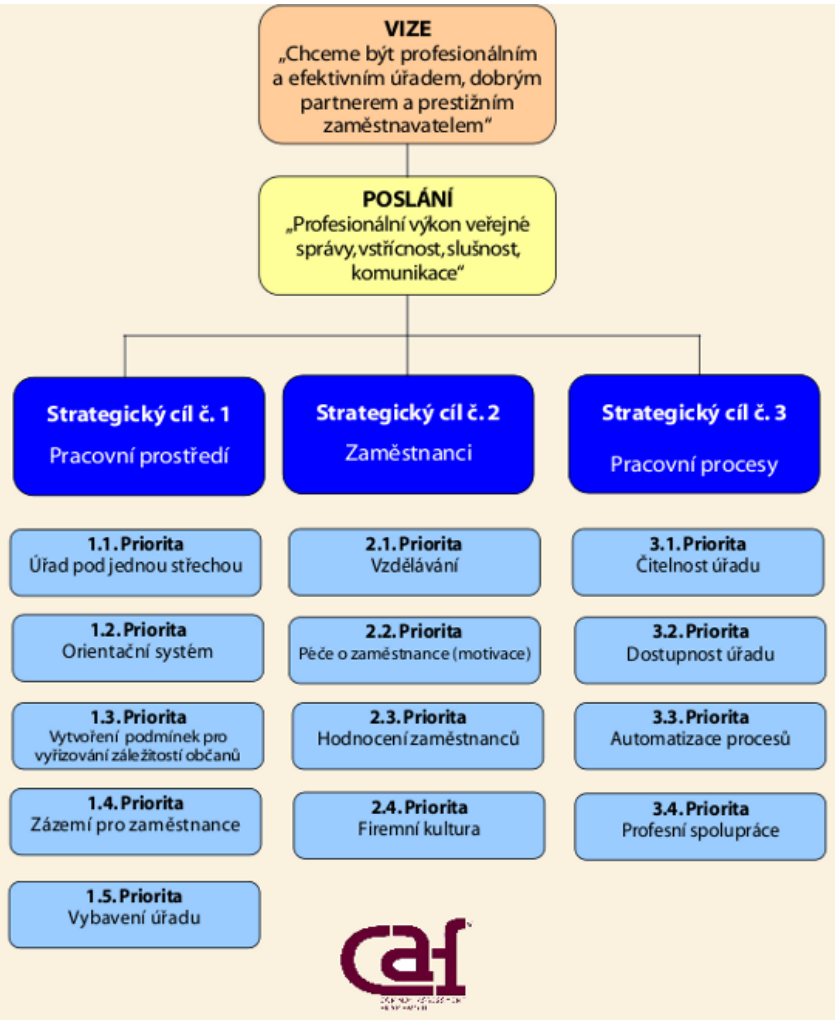
Své poslání úřad vnímá jako „Profesionální výkon veřejné správy, vstřícnost, slušnost, komunikace.“ Charakteristika poslání samozřejmě vyplývá z povahy organizace jakožto úřadu veřejné správy zajišťujícího veřejnou službu, a proto je zde patrný důraz na kvality vykonavatelů veřejnoprávních činností tedy samotných pracovníků. Pro naplnění tohoto poslání je tedy důležitá především jasná organizační struktura a kvalitní výkon personálních činností, jako je výběr vhodných zaměstnanců, jejich následný rozvoj a vzdělávání a celkově péče o zaměstnance.

Strategie organizace je v tomto případě rozdělena do tří částí. První část označená jako strategický cíl č. 1 se týká pracovních podmínek a jako

[20] Výroční zpráva města Strakonice z roku 2011. Městský úřad Strakonice, 2012
[21] LOSKOT, Stanislav, 2012, č. 7. s. 8-9.

priority jsou zde uvedeny: úřad pod jednou střechou, orientační systém, vytvoření podmínek pro vyřizování záležitostí občanů, zázemí pro zaměstnance, vybavení úřadu. Pozornost strategického cíle č. 2 je obrácena k zaměstnancům úřadu a za priority je zde považováno vzdělávání, péče o zaměstnance (motivace), hodnocení zaměstnanců, firemní kultura. Poslední strategický cíl č. 3 je zaměřen na pracovní procesy a jako priorita je zde uvedena čitelnost úřadu, dostupnost úřadu, automatizace procesů, profesní spolupráce. Je tedy jasně vidět, že uvedené strategické cíle odpovídají poslání i vizi, které chce organizace dosáhnout.

Obr. č. 2 (Interní materiály: Strategie organizace)



2 Lidské zdroje ve veřejné správě

Následující kapitola bude věnována lidským zdrojům ve veřejné správě. V její první části se zabývám zvláštnostmi v oblasti managementu tedy řízení, které s sebou přináší prostředí veřejné správy. Další podkapitola se týká personálního řízení ve veřejné správě, popisuje personální práci obecně i nejčastěji využívané personální činnosti. Poslední část druhé kapitoly mé práce pojednává o pracovnících ve veřejné právě.

2.1 Management ve veřejné správě

Než se začnu věnovat přímo personálnímu managementu ve veřejné správě, chtěla bych v následující kapitole uvést několik informací o managementu, tedy řízení, ve veřejné správě obecně. Seznámení s problematikou řízení v tomto prostředí umožní poznání jeho specifik, které mají vliv na podobu řízení lidských zdrojů. Také je třeba připomenout, že řízení lidských zdrojů v organizaci, tedy i na úřadu veřejné správy, není jen záležitostí personálního útvaru, ale je nedílnou součástí práce všech vedoucích pracovníků, kteří řídí práci dalších pracovníků.[22]

Ve veřejné správě stejně jako v soukromém sektoru se využívají manažerské metody. Nejvíce se rozvíjí především finanční a personální management a nyní i strategický management. Management v této oblasti, tedy veřejné správě, má svá specifika a odlišnosti oproti managementu v oblasti soukromé. Nejčastěji je uváděn fakt, že na veřejný sektor mají vliv politická rozhodování o veřejných potřebách, které uspokojují právě instituce veřejné správy. Dále je činnost těchto institucí ovlivňována právním prostředím, zákonodárci a veřejnou kontrolou, tedy i kontrolou samotných občanů. Vzhledem k absenci ziskového motivu ve veřejné správě, nemůže sloužit jako kritérium výkonnosti těchto institucí, tudíž je obtížné měřit jejich efektivnost. Další specifikum managementu veřejné správy spočívá v omezené organizační a manažerské autonomii.[23]

[22] KOUBEK, Josef, 2001, s. 26.
[23] PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., 2008, s. 167-169.

Manažeři ve veřejné správě se potýkají s různými nesnázemi, které mnohdy plynou z nepřehlednosti a neurčitosti vnějšího prostředí organizací. Řídící pracovníci často narážejí na nevypočitatelnost, rozpornost a mnohdy i iracionálnost stanovených norem, jimiž se mají řídit. S tím zřejmě souvisí i jejich občasná nechuť k řešení konfliktů, kterému se spíše vyhýbají. Konflikty však často přispívají k uskutečnění žádoucích změn, a proto je třeba vzdělávání manažerů zejména v oblasti realizace nových opatření. Jedním z důležitých úkolů veřejné správy, který s sebou ovšem také přináší jisté obtíže ze strany manažerů i řadových úředníků, je požadavek intenzivní a efektivní komunikace s občany. Občané komunikují s institucemi veřejné správy nejen jako jednotlivci, ale také ve formě aktivních sociálních skupin, které sledují své zájmy. Ovšem hlavní rozpor je v tom, že veřejná správa by měla tyto občanské aktivity v obcích podporovat a podněcovat, avšak při rozvinuté občanské kontrole a množství stejně mocných reprezentantů různých zájmů, často zůstává prosazení nějakého záměru spíše v podobě neodtaženém kompromisu. Na vině je opět neurčitost a složitost prostředí, ve kterém se starostové a správní úředníci pohybují.[24]

2.2 Personální management ve veřejné správě

Jak jsem uvedla výše v oblasti personálního managementu spolu s finančním a v poslední době i strategickým managementem se nejvíce uplatňují manažerské metody.

Personální management ve veřejné správě se zabývá především analýzou pracovních míst a jejich náplně, analýzou finančního zařazení, náborem a výběrem budoucích zaměstnanců, vzděláváním a kariérním růstem, vstupním i průběžným vzděláváním zaměstnanců a hodnocením efektivnosti vzdělávacích programů. Dalšími personálními činnostmi, které jsou uskutečňovány v prostředí veřejné správy, je hodnocení výkonnosti, motivace k vyššímu výkonu, objektivní odměňování, změny pracovního

[24] REKTOŘÍK, J.; ŠELEŠOVSKÝ, J. a kolektiv, 2002, s. 28-29.

zařazení, zabezpečení vhodných pracovních podmínek a v neposlední řadě boj proti korupci a etika veřejné správy jako veřejné služby.[25]

Management, tedy i ten personální, ve veřejné správě podléhá politickému prostředí a příslušným zákonům. Omezení vychází především z pracovně právních předpisů, upravujících i pracovní podmínky a týká se zejména schvalování nových pracovních míst, funkčního zařazení, rušení pracovních míst, což podléhá schvalovacím procedurám, a také odměňování ovlivněnému platovou stupnicí. Zde je souvislost s finančními limity, které vyplývají obecně z pravidel hospodaření s rozpočtovými prostředky.[26]

Z výše uvedených informací vyplývá, že jeden z hlavních úkolů personální práce ve veřejné správě se týká oblasti vzdělávání pracovníků. V České republice je zákonem stanovené vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, které je řízeno Ministerstvem vnitra ČR prostřednictvím Odboru přípravy pracovníků ve veřejné správě. Zákon také stanovuje, že pro každého úředníka musí být vypracován vzdělávací plán s časovým rozvrhem, který obsahuje vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Pokud se jedná o vedoucího pracovníka, ten je povinen absolvovat vzdělání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Vzdělávání úředníků mohou zajišťovat akreditované organizace, jejichž řídícím a kontrolním orgánem je Ministerstvo vnitra ČR. [27]

V souvislosti se specifiky personálního managementu ve veřejné správě stojí za zmínku projekt Vytvoření a implementace interaktivního personálního portálů pro potřeby zaměstnanců ve veřejné správě, jehož výstupem by měl být portál určený především vedoucím zaměstnancům a personalistům, kterým by měl pomoci zabezpečit kvalitní řízení a rozvoj lidských zdrojů. Ovšem stejně tak tento portál budou moci využívat všichni úředníci veřejné správy i občané.[28] Jedná se tedy o další prostředek, který

[25] PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., 2008, s. 171-173.
[26] PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., 2008, s. 173.
[27] PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., 2008, s. 174.
[28] Personální portál bude sloužit potřebám veřejné správy. *Veřejná správa*. 2012, č. 7. s. 12-13.

pomůže usnadnit naplňování cíle personálního managementu ve veřejné správě. Ten se týká zásadní otázky veřejné správy, kterou je byrokratická povaha orgánů veřejné správy. „Snaha personálního managementu ve veřejné správě je dosáhnout stavu, kdy zaměstnání ve veřejné správě je hodnoceno jako prestižní zaměstnání, které povede ke zvýšení kvality výstupů činností orgánů a institucí ve veřejné správě a zvýšení jejich image před veřejností.“[29]

2.2.1 Personální práce

Nyní bych se chtěla věnovat konkrétnějšímu představení personální práce a popisem personálních činností, které jsou nejvíce využívané pro řízení lidských zdrojů v oblasti veřejné správy, a které jsem vyjmenovala v předchozí kapitole. Přestože jsem již dříve uvedla, že personální řízení se týká všech vedoucích pracovníků organizace, největší část personální práce přesto samozřejmě vykonávají pracovníci personálních útvarů. Proto se následující část textu pojednávající o personální práci a konkrétních personálních činnostech bude týkat náplně práce personalisty.

Obecně se dá říci, že personální práce je označení, které zahrnuje všechny personální činnosti – právní, administrativní a řídící.[30] Koubek definuje personální práci jako část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy od jeho získávání a formování přes organizování jeho práce až po jeho personální, sociální a profesní rozvoj. V literatuře i v praxi je možné setkat se s různými termíny označující řízení lidí v organizaci. Pojem personální práce či personalistika jsou používány pro nejobecnější označení této oblasti řízení organizace. Nejnovější chápání personální práce je vyjádřeno termínem řízení lidských zdrojů, které se stává základem řízení organizace, protože především slouží k tomu, aby byla organizace výkonná a schopná plnit své cíle. V současnosti většina organizací směřuje přes důraz na péči a zdravé vztahy mezi

[29] PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M., 2008, s. 175.
[30] PALÁN, Zdeněk, 2002, s. 151.

pracovníky ke zvýšení flexibility a efektivnosti organizace.[31] Právě v organizacích veřejné správy je tento přechod od personální administrativy k řízení lidských zdrojů považován za podstatný. V posledních letech probíhá jistá změna, kdy se personální oddělení již neomezují jen na personální agendu, ale stávají se tvůrčím pracovištěm, jehož pracovníci jsou schopni pružně reagovat na každodenní problémy.

S tím jak se vyvíjí přístup k personálnímu řízení (řízení lidských zdrojů) dochází ke změnám i ve výčtu hlavních aktivit, kterými by se měla tato oblast zabývat.

2.2.2 Personální činnosti

Aktivity, kterými se zabývá personální management, se konkrétně projevují v podobě personálních činností. V této kapitole se zaměřím především na ty personální činnosti realizované v prostředí veřejné správy personálními útvary, což je objektem mé práce.

Personální činnosti dle Koubka:[32]

Vytváření a analýza pracovního místa: Pojem pracovní místo lze definovat jako soubor pracovních navzájem si příbuzných úkolů vykonávaných určitou osobou. Při výkonu této personální činnosti jde tedy o definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti, které tvoří konkrétní pracovní místo. Následně dochází k jeho popisu, specifikaci a průběžné aktualizaci těchto materiálů

Personální plánování: Tato personální činnost se týká plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejich personálního rozvoje.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků: Získávání nových pracovníků začíná zveřejněním informace o nových pracovních místech. Dále následuje shromažďování a zkoumání materiálů vyžádaných od uchazečů, organizace

[31] KOUBEK, Josef, 2001, s. 15.
[32] KOUBEK, Josef, 2001, s. 21.

testů a pohovorů. Po rozhodnutí o výběru pracovníka dochází k vyjednávání o podmínkách jeho práce v organizaci a jeho následné zařazení do personální evidence a uvedení na pracoviště.

Hodnocení pracovníků: Týká se hodnocení pracovního výkonu, pro které je potřeba připravit potřebné formuláře, vypracovat časový plán a obsah hodnocení a určit metody hodnocení. Následně dochází k vyhodnocování hodnocení a navrhování a kontrole opatření.

Rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru: Jde vlastně o řízení kariéry pracovníka v organizaci, které začíná jeho zařazením na konkrétní pracovní místo, pokračuje povyšováním, přeřazováním a končí propuštěním či penzionováním.

Odměňování pracovníků: Odměňování včetně poskytování zaměstnaneckých výhod je jedním z nástrojů ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků.

Vzdělávání pracovníků: Tato personální činnost zahrnuje i rozvojové aktivity. Samotné realizaci vzdělávání předchází identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání. Konečnou fází je hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.

Další pracovní činnosti, které jsou uváděny v základním výčtu, se týkají *péče o pracovníky*, usměrňování *pracovních vztahů* mezi zaměstnanci a vedení a spravování *personálního informačního systému*, tedy uchovávání dat o pracovních místech, pracovnících, personálních činnostech v organizaci, organizování zvláštních šetření mezi pracovníky a poskytování potřebných informací příslušným příjemcům.

2.3 Pracovník ve veřejné správě

Následující řádky věnuji charakteristice zaměstnance ve veřejné správě, neboť právě on je objektem personální práce ve veřejné správě. Zároveň, jak vyplývá z dokumentu Pracovní náplň, personalista Městského úřadu Strakonice má sám status úředníka. Níže uvedené informace se tedy týkají jak objektu jeho činnosti, tedy pracovníků úřadu, tak i jeho samotného.

Podle Hendrycha „lze definovat veřejného zaměstnance těmito pojmovými znaky: zaměstnanecký (odborný) poměr ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli, vykazující určitou trvalost, spočívající v odborném zajišťování veřejných úkolů; zaměstnání placené z veřejných prostředků.“[33] Na tomto místě je důležité uvést skutečnost, že ne všichni zaměstnanci veřejné správy jsou úředníky v tom smyslu, že se na ně nevztahuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o úřednících ÚSC“). Předmětem právní úpravy tohoto zákona je pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání. Zákon o úřednících ÚSC je speciální úpravou vůči úpravě obsažené v zákoníku práce. Podle tohoto zákona úředníkem není zaměstnanec územního samosprávného celku, který je zařazený v jeho organizačních složkách nebo v jeho zvláštních orgánech nebo takový, který vykonává výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce či výkon takových prací řídí.[34]

Naopak úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku zařazený do některého ze zákonem vyjmenovaných úřadů.[35] Takto vymezený úředník má určité povinnosti, které jsou spojeny s jeho výkonem činnosti. V první řadě je úředník povinen dodržovat právní řád České republiky, při výkonu svého zaměstnání hájit veřejný zájem a plnit pokyny vedoucích úředníků. Zákonem je dále stanovena povinnost úředníka prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu, který je v tomto zákoně vymezen. V souvislosti s osobnostními rysy úředníka je v zákoně kladen důraz na jeho nestrannost, neúplatnost, mlčenlivost. Úředník svým jednáním nesmí narušit důvěryhodnost daného územního samosprávného celku ani zneužívat informace získané v souvislosti s výkonem svého zaměstnání. Zajímavé je, že v zákoně jsou

[33] LEŠTINSKÁ, Vlasta a kolektiv, 2006, s. 9.
[34] § 1 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
[35] § 2 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

přímo uvedené i povinnosti, které se nevážou přímo na pozici úředníka, ale pojí se s každým zaměstnáním, jako je povinnost pracovat řádně a svědomitě podle svých znalostí a dovedností, využívat plně pracovní dobu a poskytnuté pracovní prostředky a zachovávat pravidla slušnosti při jednání s klienty i vůči ostatním zaměstnancům.[36]

Na zaměstnance v byrokratické organizaci, jakou jsou úřady veřejné správy, jsou kladeny v jistých oblastech odlišné nároky než na pracovníka například v organizaci výrobní. Pracovníci ve veřejné správě, tedy její personální složka, jako skuteční vykonavatelé veřejnoprávních činností, jsou složkou nejdůležitější. Výsledným produktem každého úřadu je vydání rozhodnutí nebo správní akt, který především musí být v souladu s určitým právním předpisem. Proto byrokratická organizace lpí zejména na přizpůsobení pracovníka systému a procedurám organizační kultury. Člověk, který se rozhodne pro práci ve veřejné správě, zde nachází takové výhody jako je jistota zaměstnání a příjmu nebo pracovní povyšování po určité době výkonu činnost. Jednotlivé úřady by ovšem neměly spoléhat jen na uspokojení materiální orientace pracovníka, ale měly by se také soustředit na jeho duchovní a morální rozvoj, čímž dosáhnou zvýšení motivace zaměstnance a s tím spojené vyšší identifikace s organizací.[37] Zde je tedy opět důležité připomenou význam řízení lidských zdrojů a širokou škálu práce personálních útvarů v organizaci.

[36] § 16 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
[37] LEŠTINSKÁ, Vlasta a kolektiv, 2006, s. 67, 68.

3 Kompetence a kompetenční model

Cílem mé práce je vytvoření kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě, proto následující kapitolu věnuji charakteristice kompetencí a kompetenčních modelů. Konkrétně se na tomto místě budu zabývat vymezením pojmu kompetence, popisem její struktury a možným dělením kompetencí podle různých kritérií. Dále se zaměřím na charakteristiky využití kompetenčního přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů, popíši výhody tohoto přístupu v současném prostředí organizací a jaké je konkrétní využití kompetenčních modelů v organizaci. Vymezení kompetenčních modelů věnuji druhou část kapitoly, kde se zaměřím na to, jaké podmínky by měl splňovat kompetenční model, aby byl v organizaci vnímán jako efektivní a funkční. Dále popíši jednotlivé typy kompetenčních modelů a různé přístupy k jejich tvorbě.

3.1 Kompetence

Pojem kompetence je v oblasti řízení lidských zdrojů chápán především jako schopnost a způsobilost chovat se určitým způsobem. Zde je na místě připomenout, že v češtině je ještě druhý význam tohoto slova, který vyjadřuje pravomoc či oprávnění patřící nějaké autoritě. Tento význam však nyní ponecháme stranou. Podle Hroníka má kompetence blíže k samotné činnosti než k vlastnosti nebo rysu. Východiskem při rozeznávání kompetencí tedy nejsou měřitelné výsledky pracovního výkonu, ale způsob jak a čím těchto výsledků pracovník dosáhl. Dále připomíná, že kompetence je spojena s rolí, kterou manažer ve svém pracovním životě musí vykonávat, a která je více či méně oddělena od jeho osobního života. [38]

V rámci pracovního procesu je tedy možné kompetenci považovat za „množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládnul.“[39] K tomu, aby mohl být pracovník považován za plně kompetentního, však nestačí jeho schopnosti, dovednosti

[38] HRONÍK, František, 2006. s. 29.
[39] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 27.

a vědomosti potřebné pro splnění pracovních úkolů, ale musí být naplněny ještě další dvě podmínky. Zaměstnanec musí být motivovaný tyto schopnosti použít a musí mít pro jejich využití vhodné podmínky.[40] Je tedy důležité, aby organizace vytvářela vhodné prostředí pro plné využití lidského kapitálu, tedy kompetencí svých pracovníků, a uvědomovala si skutečnost, že lidský kapitál se dnes stává nejdůležitějším v udržení konkurenční výhody.

3.1.1 Řízení podle kompetencí

V současnosti se všechny organizace nacházejí ve stále se měnícím dynamickém prostředí, kdy klíčovým faktorem úspěchu organizace jsou právě lidské zdroje, tedy pracovníci dané organizace. Kompetenční přístup neboli řízení lidských zdrojů založené na kompetencích se tedy stává výhodným oproti jiným přístupům, protože se koncentruje na skutečnou činnost pracovníků (vychází z jejich chování), vyzdvihuje v chování to podstatné (což vede k úspěchu i v nejnáročnějších situacích) a je také bezprostředně spojen s efektivností celé firmy.[41]

Využití kompetenčního modelu je možné především při hodnocení pracovníků, jejich vzdělávání a dalších personálních činnostech a postupech a pomáhá zvýšit výkon pracovníků. Dále mohou kompetence poskytovat prostředek pro zřetelné vyjádření podnikových hodnot.[42] Výhody řízení podle kompetencí dle Hroníka jsou v jistém sjednocení jazyka manažerů a personalistů, poté v poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení, další výhodou je propojitelnost s vyhodnocením měřitelných výsledků. Rovněž připomíná uplatnění kompetencí při tvorbě systému hodnocení, odměňování a rozvoje a možnosti koncipovat cílené rozvojové programy. [43]

V oblasti výběru pracovníků jsou kompetenční modely přínosem pro své zohledňování jak současných tak i budoucích požadavků na danou

[40] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 26-27.
[41] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 16-18.
[42] ARMSTRONG, Michael, 2007. s. 155.
[43] HRONÍK, František, 2006. s. 30.

pozici. Při samotném výběrovém pohovoru pomohou tazateli přesné informace o požadovaných kompetencích s udržením rozhovoru v jasných mezích a nedovolí mu sklouzávat k vlastnímu pojetí a stereotypu. V praxi se kompetenční přístup při výběru pracovníků využívá hlavně v situaci organizační změny ve firmě, pokud je daná pozice náročná na zaučení pracovníka, při potřebě plánování nového postupu, dále pro profese s vysokou fluktuací a také v situaci nízkého výkonu na důležité pozici.[44]

Po výběru pracovníků je důležitá role kompetenčních modelů také v jejich rozvoji a vzdělávání. Kompetenční přístup v této oblasti řízení lidských zdrojů odpovídá spíše dialogu mezi pracovníkem a manažerem a neomezuje se na pouhý administrativní úkol. Rozvoj by měl zajistit snížení rozdílu mezi stávajícím stavem a požadovaným nebo ideálním stavem. Při realizaci vzdělávání je třeba postupovat po jednotlivých krocích od identifikace klíčových kompetencí přes posouzení úrovně kompetencí u pracovníků a vytvoření příležitosti k jejich rozvoji až po poslední krok, vytvoření systému implementace naučeného do praxe.[45]

Kompetenční přístup je využíván také při hodnocení pracovníků. Zde napomáhá překonat největší obtíž v hodnocení a to používání subjektivních a neměřitelných kritérií hodnocení a odměňování. Kromě toho řeší i další problémy spojené s hodnocením jako například nesouměřitelností cílů v různých pozicích, malý vliv pracovníků na očekávané výsledky, nerespektování firemní strategie a kultury a neefektivnost hodnocení pro zaměstnance i manažery. Systém odměňování vycházející z kompetenčního přístupu je pracovníky vnímán jako spravedlivý a objektivní a tím přispívá k pocitu spokojenosti a loajality v organizaci.[46]

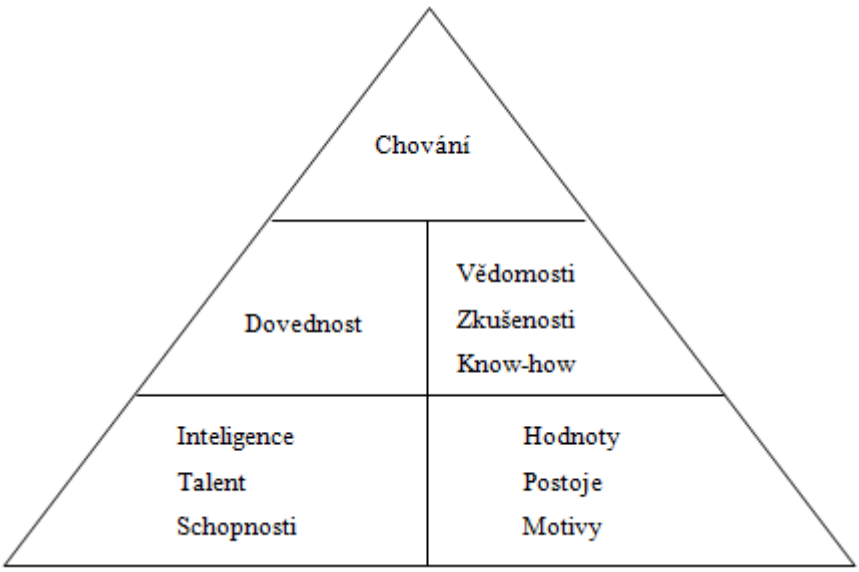
Z výstupů hodnocení výsledků a kompetencí se vychází při plánování kariéry pracovníka ve firmě. Při plánování kariéry je porovnávána aktuální úroveň kompetencí pracovníka s požadavky na jeho pracovní pozici případně s dalšími volnými pozicemi ve firmě. Pokud firma vidí v zaměstnanci potenciál zlepšovat své kompetence, může mu zajistit rozvoj,

[44] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 139-140.
[45] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 142- 143.
[46] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 143, 145.

a počítat s tím, že později obsadí vyšší pozici, na kterou bude již připraven. Kariérní plánování je důležité především pokud firma prochází organizačními změnami, chce se přeměnit na výkonově orientovanou organizaci nebo pokud jsou výsledky povýšených manažerů nedostatečné. Aby ovšem bylo kariérní plánování úspěšné, je potřeba identifikovat klíčové pozice z pohledu budoucího očekávání, vytvořit kompetenční model pro tyto kritické pozice i pro pozice na ně navazující, dále posoudit kandidáty s ohledem na požadované kompetence a konečně rozhodnutí o povýšení.[47]

3.1.2 Struktura kompetence

Jak je zřejmé, kompetence tedy není pojem jednoduše definovatelný. K jeho lepšímu porozumění může sloužit tzv. hierarchický model struktury kompetence[48]:



[47] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 145-148.
[48] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 28.

Jak jsem již zmínila výše, kompetence není jen samotná způsobilost vykonat určitý úkol, ale jsou s ní spojeny ještě další okolnosti, které mají vliv na to, zda bude kompetence efektivně využita. Právě tento model struktury kompetence ukazuje, co vše je v pozadí výsledného chování, podle kterého usuzujeme míru kompetentnosti. Model je využíván především v oblasti firemního vzdělávání, kde nám ukazuje úrovně, které je možné získat a rozvíjet v rámci vzdělávacího procesu.[49]

Pro jasnější pochopení pojmu kompetence, může být využito jeho vymezení od pojmu schopnost, kterým někdy bývá nesprávně nahrazován. Z uvedeného modelu struktury kompetence je vidět, že schopnost je pouze jednou ze součástí kompetence. Schopnost je možné definovat jako určitý předpoklad k výkonu, který ovšem sám o sobě nezaručuje úspěch. Můžeme ji považovat za potenciál k akci, který až spolu s efektivním využitím kontextu situace vyústí v kompetentně tedy efektivně zvládnutou akci. Právě spojení s konkrétní situací je hlavním odlišujícím prvkem kompetence od schopnosti. Kompetence totiž v sobě může obsahovat několik různých schopností, dovedností či postojů, ale právě na základě vyhodnocení situace jsou použity ty správné.[50]

Mezi základní znaky kompetence tedy patří především její spjatost s kontextem prostředí a složení z různých zdrojů, tedy znalostí, schopností, dovedností, postojů atd. Dále je typická předem určenou úrovní zvládnutí dané kompetence i souborem výkonových kritérií. Poslední uváděnou charakteristikou je získávání a rozvoj kompetence v rámci vzdělávání. Je důležité připomenou, že člověk kompetence získává, rozvíjí i ztrácí v průběhu celého svého života.[51] Kompetence se tedy týkají celé osobnosti člověka a jsou její stabilní charakteristikou. Složky osobnosti, které vstupují do kompetence, jsou motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti. Na jejich základě můžeme odhadovat, jak se jejich nositel bude chovat a projevovat v určité situaci.[52]

[49] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 28.
[50] VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M., 2008. s. 30-31.
[51] VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M., 2008. s. 32-33.
[52] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 30.

3.1.3 Typy kompetencí

V odborné literatuře se setkáváme s dělením kompetencí na různé druhy a typy. V následující kapitole popíšu základní dělení kompetencí, které je uváděno nejčastěji. Tento přehled mi napomůže k ujasnění struktury kompetenčního modelu, který budu vytvářet.

Podle kritéria výkonu jsou kompetence děleny na kompetence základní a kompetence vysokého výkonu. Základní kompetence, jinak nazývané také jako prahové, jsou nezbytné pro samotný výkon práce. Pokud pracovník tyto velice konkrétní kompetence nemá, není schopen plnit požadované úkoly a nemůže obsadit dané pracovní místo. Tyto kompetence však neříkají nic o chování pracovníka v náročných situacích, které vyžadují jednání nad rámec pracovních úkolů. Jak už název napovídá, právě druhý typ, tedy kompetence vysokého výkonu, neboli odlišující, zajišťují nadstandardní výkon pracovníka. Tím je myšleno každé chování, které překračuje průměrný výkon všech pracovníků. Dalo by se tedy říci, že tyto kompetence tvoří jakousi nadstavbu nad kompetence základní. Dynamicky měnící se prostředí organizací, silná konkurence, rychlé zavádění nových technologií, to vše má za následek, že základní kompetence již nestačí a je potřeba zaměřit se právě na kompetence, které zajišťují konkurenční výhodu organizace.[53]

Další možné dělení kompetencí je na manažerské, interpersonální a technické. Mezi manažerské kompetence patří například delegování, koučování zaměstnanců nebo plánování. Vedoucí pracovník je díky nim schopen zajistit plnění úkolům v souladu s cíli podniku a zároveň vytvářet příznivé podmínky v týmu spolupracovníků. K budování pozitivních vztahů na pracovišti jak se spolupracovníky, tak i se zákazníky jsou potřebné kompetence označované jako interpersonální. K těmto kompetencím je řazena například schopnost aktivního naslouchání, empatie nebo vyjednávání, které vedou k navození synergického efektu při týmové spolupráci. Tyto dva typy kompetencí jsou spíše obecného charakteru a jsou

[53] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 32-33.

potřebné napříč specializovanými obory. Kompetence, které představují soubor dovedností vztahujících se přímo ke konkrétnímu oboru, se nazývají kompetence technické. Tyto kompetence odlišují práci odborníka od práce jiných specialistů a jedná se například o účetnictví, programování, sběr a analýza údajů.[54]

Hroník hovoří o dvou východiscích pro tvorbu kompetenčního modelu. Zde se zaměřím na dělení kompetencí, které z těchto přístupů vychází. Prvním je sociálněpsychologické hledisko, které předpokládá, že organizace je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence organizace jako celku. Jedná se tedy o východisko od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Kompetence se v tomto případě člení na skupiny podle pozorovaného chování. Jedná se o kompetence řešení problému, které vychází z přístupu k úkolům a věcem, dále interpersonální kompetence, které vyjadřují vztah k ostatním lidem a konečně kompetence sebeřízení související s chováním k sobě a projevem emocí. Toto členění je možné využít při třídění kompetencí v rámci tvorby konkrétního kompetenčního modelu. [55]

Naopak druhé východisko od kompetencí firmy ke kompetentnímu jedinci je základem členění kompetencí podle orientace firmy. Zde je kompetence řešení problémů spojena s produktovou orientací, kompetence interpersonální se váží s orientací na zákazníka a kompetence sebeřízení na orientaci provozní a systémovou. Podle tohoto původně marketingového přístupu má firma své kompetence, které jsou méně rozvinuté a jiné, které jsou rozvinuté více. Z toho vyplývá, že nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, ale nejvýše ve dvou. Tento přístup je využíván čím dál častěji kompetenční modely se tak přibližují organizačnímu chování.[56]

[54] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. s. 56.
[55] HRONÍK, František, 2006. s. 32
[56] HRONÍK, František, 2006. s. 32.

3.2 Kompetenční model

Cílem mé práce je vytvoření kompetenčního modelu pro danou pracovní pozici personálního pracovníka ve veřejné správě, konkrétně personalisty městského úřadu Strakonice. V následující kapitole se proto budu zabývat tím, co to vlastně kompetenční model je a jaké jsou jeho charakteristiky, typy a jakými způsoby se vytváří.

Kompetenční model je výsledkem identifikace kompetencí. Lze jej jednoduše charakterizovat jako seznam vědomostí, dovedností a jiných osobnostních charakteristik seskupených do kompaktních celků, tedy kompetencí, které jsou potřebné k plnění určitých pracovních úkolů v organizaci. Tyto hotové kompetenční modely jsou využitelné v oblastech řízení lidských zdrojů, jako je výběr nových pracovníků, jejich rozvoj, hodnocení pracovního výkonu a plánování kariéry.[57]

Tím, že kompetenční model ukazuje jakými procesy a jakým přístupem k práci a s kterými vstupy a předpoklady lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku, vlastně tvoří v organizaci most mezi podnikovou a personální strategií. Tyto dvě strategie převádí kompetenční model do jazyka praktického chování. Je tedy praktickým nástrojem tzv. vertikální integrace, jak se označuje návaznost kompetenčního modelu na podnikovou strategii. Na druhou stranu provázanost kompetenčního modelu s jednotlivými personálními činnostmi je tzv. horizontální integrací. Kompetenční model však neposkytuje spojení jen mezi podnikovou a personální strategií, ale také je možné chápat jej jako most mezi hodnotami organizace a popisy práce. A to především v situacích nezahrnutých v popisech práce, kde nám poskytují vnitřní vodítka jednání právě hodnoty a principy. Těch je v organizaci obvykle jen jeden soubor na rozdíl právě od rozmanitých popisů práce.[58]

Nyní bych ráda uvedla, jaká je charakteristika efektivního funkčního kompetenčního modelu, protože tyto podmínky budu snažit zohledňovat při naplňování cíle mé práce tedy tvorbě kompetenčního modelu pro

[57] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 60.
[58] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. s. 96.

konkrétní pracovní pozici personalisty ve veřejné správě. Aby byl kompetenční model efektivní a funkční, měl by tedy splňovat několik následujících požadavků. Musí vycházet z očekávaného chování a ne z vlastností nebo rysů, dále musí být vytvořen nejen shora, ale i zdola a po vytvoření by měl být průběžně upravován. Kompetenční model by měl také zajišťovat spojení mezi firemními hodnotami a jednotlivými popisy práce. Dále se doporučuje v kompetenčním modelu použít maximálně 10 až 12 kompetencí.[59]

Konečná podoba efektivního kompetenčního modelu by měla být především uživatelsky přátelská, jasná a sdílná pro všechny manažery, kteří budou s modelem pracovat. Efektivní kompetenční model by měl být dále jednotný, tedy jeho různé modifikace by měly vycházet ze stejného základu, čímž pomáhá i ke sjednocení jazyka v organizaci. Všechny tyto výše zmíněné požadavky poté napomáhají tomu, aby byl kompetenční model široce využívaný v různých oblastech řízení lidských zdrojů v organizaci, jako je výběr, hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání. Takovýto funkční kompetenční model plní svou hlavní úlohu, tedy umožňuje řídit výkonnost rozvojem patřičných kompetencí tím, že vytváří kritéria uplatnitelná při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností a vyhodnocování efektivit rozvoje.[60]

3.2.1 Typy kompetenčních modelů

Kompetenční modely je možné dělit do několika typů, přičemž Kubeš, Spillerová a Kurnický rozlišují tři typy kompetenčních modelů. Pokud je záměrem organizace vytvoření takového modelu, který bude obsahovat kompetence nezbytné pro všechny její pracovníky, jedná se o model ústředních kompetencí. Tento model obsahuje kompetence, které jsou potřebné na všech pozicích v hierarchii a vychází přímo z cíle organizace. V rámci různých pracovních rolí mohou být ty samé kompetence používány v jiných souvislostech v závislosti na cíli, se kterým

[59] HRONÍK, František, 2006. s. 30.
[60] HRONÍK, František, 2007. s. 71, 73.

se daná pracovní role váže. Dalším typem je specifický kompetenční model. Při jeho vytváření je cílem identifikovat ty kompetence, které jsou vázány na konkrétní pozici v konkrétní firmě a činí zde daného pracovníka úspěšným. Tento typ modelu je užitečný především ke zvýšení efektivity práce a sladění rozvoje pracovníka s cíli organizace. Zde je důležité připomenout, že stejně pojmenované kompetence mohou být v různých firmách reprezentovány odlišným chováním. Proto je použití specifického modelu konkrétní firmy v jiné organizaci problematické. [61]

Univerzálnost modelů řeší právě třetí typ, kterým je generický kompetenční model. Tyto modely mají za úkol usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu. Jejich výhodou je, že vychází z rozsáhlých výzkumů v mnoha firmách a jsou tedy velmi hodnověrné. Avšak nevýhodou je, že neberou ohled na zvláštnosti dané firmy, což snižuje jejich účinnost. Možným řešením, jak efektivně využít generické modely je, využít je jako základ vystihující podstatné znaky úspěšného pracovníka. Dále následuje ověření modelu a jeho úprava pro danou organizaci, čímž se přiblíží hodnotě specifického modelu, avšak za nesrovnatelně menší pracnosti a nižších nákladů. [62]

V kapitole pojednávající o různých typologiích kompetencí jsem zmínila dvě různá východiska pro tvorbu kompetenčního modelu. Je to sociálněpsychologické východisko a organizačně marketingové východisko. Na kompetenční modely vycházející ze sociálněpsychologického pohledu a marketingového pohledu je možné uplatnit typologii založenou na třech charakteristikách každého kompetenčního modelu. Jsou to charakteristiky: měkké faktory – kombinace měkkých tvrdých faktorů, pozorovatelné chování – pozorovatelné chování a potenciál, plošný model – hierarchický model. Kombinací těchto charakteristik lze rozlišit maximálně 8 typů kompetenčních modelů. [63]

[61] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 60-61.
[62] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 61-62.
[63] HRONÍK, František, 2006. s. 33.

Ve své práci se budu zabývat tvorbou specifického kompetenčního modelu, protože se jedná o konkrétní pracovní pozici personálního pracovníka v konkrétní organizaci.

3.2.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Při vytváření kompetenčního modelu lze využít několik různých přístupů. Tyto přístupy je možné rozdělit do následujících tří skupin: přístup preskriptivní, přístup kombinovaný a přístup šitý na míru. Jaký z nich bude v dané organizaci uplatněn, záleží především na záměru projektu, strategii a cílech organizace, cílech v oblasti řízení lidských zdrojů, stupni rozvoji organizace a jejích vnějších podmínkách. Důležitou roli při volbě přístupu k tvorbě kompetenčního modelu hrají časové a finanční možnosti organizace.[64]

Právě z časového a finančního hlediska je nejvýhodnější preskriptivní přístup, a to proto, že v organizaci nedochází k identifikaci specifických kompetencí na základě průzkumů, ale využívá se již hotový kompetenční model. Kromě úspory času a financí je další výhodou spolehlivost těchto hotových modelů, neboť vycházejí z rozsáhlých výzkumů. Pro úspěšné využití takových modelů je podstatné, aby si odpovědní pracovníci uvědomovali jejich limity, jako je možná neshoda se specifickými podmínkami organizace a nereflektování změny požadavků v čase. Tyto limity se snaží překonat kombinovaný přístup k tvorbě kompetenčního modelu, který přizpůsobuje hotový kompetenční model specifickým požadavkům dané organizace. Tento přístup využívají především nadnárodní společnosti, které mají hotové kompetenční modely, které je ovšem třeba přizpůsobovat lokálním podmínkám. Nejnáročnější, ale také nejefektivnější je tvorba kompetenčního modelu šitím na míru dané organizace. V rámci tohoto přístupu se vychází přímo z identifikace projevů chování, které zajišťují úspěšnost manažerů. [65]

[64] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 63.
[65] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 64-66.

Výběr přístupu k tvorbě kompetenčního modelu v konkrétní organizaci se odvíjí od její vize, strategie a cílů, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále je potřeba si ujasnit, jaký druh kompetencí chceme identifikovat. Důležitou roli zde hrají také vnější podmínky organizace a její časové a finanční možnosti. [66]

Pro splnění cíle mé práce, kterým je tvorba kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě, jsem zvolila přístup šití na míru, neboť vytvářím kompetenční model pro konkrétní pracovní místo v konkrétní organizaci a přitom vycházím především z informací o dané pracovní náplni a činnostech.

Další důležité informace o kompetenčním modelu se týkají jednotlivých fází jeho tvorby. Podrobný teoretický popis těchto fází bude součástí následující čtvrté kapitoly mojí práce, která se týká přímo samotného vytváření konkrétního kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě. Proto se charakteristikou těchto fázi nezabývám zde v rámci kapitoly o kompetenčních modelech.

[66] Bartoňková, 2010, s. 100.

4 Kompetenční model personalisty ve veřejné správě

Při tvorbě kompetenčního modelu budu postupovat po jednotlivých fázích. Každý tento krok nejprve teoreticky ukotvím a vysvětlím za pomoci odborné literatury a poté jej převedu do praxe v rámci svého tématu. Prvním krokem v procesu tvorby kompetenčního modelu přístupem šití na míru, který jsem si zvolila, je přípravná fáze, dále následuje sběr dat, analýza a klasifikace těchto dat, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu a ověření a validizace vzniklého modelu.

Data potřebná k identifikaci kompetencí budu čerpat z náplně pracovního místa, strategických cílů organizace, Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy, katalogu Národní soustavy povolání a odborné literatury.

4.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze je počáteční etapou v procesu tvorby kompetenčního modelu, která předchází vlastnímu identifikování kompetencí. Podle Kubeše jsou hlavními body této fáze „identifikace klíčových pracovních pozic, získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů.“[67] Tuto fázi jsem již v postatě provedla v předchozích částech mé práce. Na tomto místě tedy shrnu jednotlivé výstupy.

Klíčovou pracovní pozicí je pro mne personalista resp. vedoucí oddělení personalistiky a mezd Městského úřadu Strakonice. Toto oddělení a tedy jeho pracovníci jsou hlavním vykonavatelem personální práce v této organizaci. Zařazení této pracovní pozice v rámci organizační struktury úřadu jsem již také uvedla. V Oddělení personalistiky a mezd jsou zařazeni tři pracovníci, kromě již zmíněné klíčové pozice personalista-vedoucí

[67] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 46.

oddělení zde působí ještě jeden personalista a mzdový účetní. Toto oddělení je součástí odboru Kancelář tajemníka.

Cíl organizace je v případě MěÚ Strakonice rozdělen do tří strategických cílů, které jsem již také podrobně popsala v kapitole pojednávající o obecních úřadech. Obecně lze shrnout, že cílem úřadu je stát se profesionálním veřejnosti přístupným vykonavatelem veřejné správy, čehož úřad dosáhne rozvojem svých pracovníků a zvyšováním jejich motivace vytvořením prestižních pracovních podmínek. Následující kompetenční model tedy bude sloužit jako výchozí materiál pro budoucí rozvoj personalisty.

Dále bych v této fázi ráda uvedla, že pro tvorbu tohoto kompetenčního modelu jsem zvolila přístup šitý na míru, díky kterému vytvořím specifický kompetenční model odpovídající konkrétní pracovní pozici v konkrétní organizaci.

4.2 Získávání dat

Po přípravné fázi následuje proces sběru dat potřebných pro samotnou identifikaci kompetencí. Získávání informací v této etapě probíhá za pomoci technik analýzy práce a pracovního místa. Těchto technik existuje široké spektrum ovšem při klasickém přístupu k identifikaci kompetencí a následné tvorbě kompetenčního modelu jsou nejčastěji využívané rozhovor nebo metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů a přímé pozorování. Pro vytvoření efektivního kompetenčního modelu je žádoucí kombinace více technik než spoléhání se pouze na jednu z nich. Výběr jednotlivých technik sběru dat závisí na především na záměru projektu, ovšem svou roli samozřejmě hrají i časové a finanční možnosti.[68]

[68] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 48.

Kompetenční model personalisty ve veřejné správě

Jak jsem uvedla na začátku kapitoly, při tvorbě kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě mi jako zdroje informací o této pracovní pozici poslouží pracovní náplň personalisty resp. pracovní náplň vedoucí oddělení personalistiky a mezd MěÚ Strakonice, strategické cíle tohoto úřadu, Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy dále pak informace z katalogu Národních soustavy povolání, odborná literatura.

V dokumentu Pracovní náplň je činnost personalisty MěÚ Strakonice vyjádřena jako: *„Komplexní koordinace a zajišťování rozvoje oblasti organizačních vztahů a systematizace, personalistiky, odměňování, přípravy a vzdělávání zaměstnanců organizace."* Dále je tato činnost rozvedena v následujících bodech[69]:

- organizuje a řídí činnost oddělení personalistiky a mezd
- zajišťuje studijní činnosti pro pracovníky MěÚ, uvolněné členy MZ ve vztahu k získání odborné způsobilosti dle platných právních předpisů
- zajišťuje uzavírání pracovních smluv, dohod, jmenování, volby, personální změny a zápočtové listy
- vede evidenci pracovníků přihlášených do výběrových řízení
- zajišťuje a eviduje školení a kurzy
- spolupracuje s úřadem práce a plní vůči němu oznamovací povinnost v rámci platných předpisů
- zajišťuje archivaci veškeré dokumentace svého úseku
- v případě nepřítomnosti vedoucího kanceláře tajemníka ho zastupuje na poradách vedení
- vedení agendy zdravotních prohlídek a smluvního závodního lékaře včetně očkování pracovníků rizikových pracovních činností

[69] Interní materiály: Pracovní náplň.

- evidence a proškolení řidičů referentských vozidel a dle časového harmonogramu zajištění referenta provádějícího proškolení
- plní další úkoly dle pokynů vedoucího kanceláře tajemníka a tajemníka MěÚ

Nyní doplním informace z Národní soustavy povolání o další činnosti a dovednosti spojené s pracovní pozicí personalisty:[70]

Činnosti:

- spolupracuje s vedením organizace při vytváření a naplňování systému odměňování a hodnocení zaměstnanců a vytváření systému motivování
- komunikuje s vedením společnosti obecně a komunikuje s jednotlivými útvary společnosti při provádění personální činnosti
- sleduje legislativní změny v oblasti pracovně právní problematiky

Dovednosti

- Využívání prostředků výpočetní techniky
- Organizování kolektivního vyjednávání

Kompetence požadované u pracovníků organizace jsou v souladu se strategií organizace, proto je třeba při shromažďování dat vycházet také z tohoto zdroje. Strategie organizace, pro kterou vytvářím kompetenční model, je rozdělena do tří strategických cílů, z nichž jeden se přímo týká zaměstnanců. Mimo již zmíněných činností souvisejících s uvedenými prioritami vzdělávání, péče o zaměstnance (motivace) a hodnocení zaměstnanců, je zde ještě uvedena firemní kultura. Úkolem personalisty je tedy přispívat svou činností ke tvorbě a udržování firemní kultury.

Další zdroj, který využiji při získávání dat pro tvorbu kompetenčního modelu, je Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Účelem tohoto dokumentu je „vymezit a podporovat žádoucí standardy chování

[70] Karta povolání: Personalista. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2013-01-25].

úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům“ a tím „vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu.“[71] Z tohoto dokumentu uvedu ty informace, které jsem zhodnotila jako přímo související i s pozicí personalisty, a které nejsou uvedeny z žádného jiného zdroje:

- (profesionalita) vykonává veřejnou správu na vysoké odborné úrovni, kterou si prohlubuje průběžným studiem
- (nestrannost) dbá na to, aby jeho rozhodování bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem (Při rozhodování nesmí úředník a zaměstnanec veřejné správy preferovat osobní či skupinové zájmy ani se nechat ovlivnit pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám)
- (rychlost a efektivita) vyřizuje pracovní záležitosti zodpovědně, bez zbytečných průtahů, nejpozději v zákonem stanovených lhůtách
- s prostředky, které mu byly svěřeny, nakládá efektivně a hospodárně
- je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, zejména o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy
- svým jednáním a vystupováním podporuje důvěryhodnost a vážnost úřadu

Dále jsem pro získání informací o pracovní pozici personalisty ve veřejné správě využila přehled vzdělávacích programů z oblasti personalistiky v rámci průběžného vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků. Jedná se o vzdělávací programy organizované institucemi, které mají akreditaci Ministerstva vnitra ČR pro vzdělávání úředníků. Jako doplnění k již získaným informacím uvádím tyto vzdělávací programy, jedná se především doplnění z oblasti psychologie:[72]

- osobnost úředníka a její vliv na pracovní výkonnost

[71] *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2010 [cit. 2013-01-13] Usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy.
[72] Otevřená databáze vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. *Ministerstvo vnitra ČR*. [online]. 2010 [cit. 2013-02-3].

- asertivita pro jednání
- účinná kritika a sdělování negativních zpráv
- image úředníka
- syndrom vyhoření

Posledním zdrojem, který jsem využila při sběru dat, je dokument Statut soutěže o cenu „Personalista veřejné správy“. Mimo již zmiňovaných informací o této pracovní pozici obsahují zde uvedená kritéria hodnocení také tyto žádoucí osobností charakteristiky:[73]

- „tah na bránu“
- „hořím a zapaluji“
- „chci to dělat dobře“

4.3 Analýza a klasifikace informací

V této fázi tvorby kompetenčního modelu dochází ke zpracovávání informací získaných o pracovním místě v předchozí fázi. Jejím výstupem je pak seznam kompetencí. Tato fáze je ovlivněna záměrem projektu, použitými technikami sběru dat a také tím, zda získané informace hodnotíme s ohledem na již existující kompetenční model, nebo zda k posuzování kompetencí dochází poprvé. I přes tato specifika lze analýzu a klasifikaci kompetencí rozdělit do následujících kroků.[74]

Prvním krokem této etapy je soupis jednotlivých projevů chování odpovídající dané pozici, pro kterou je kompetenční model vytvářen. Dále pak následuje snaha ze všech získaných dat identifikovat ty informace o pracovní pozici, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům. To nám poskytuje jistotu, že v další fázi budeme pracovat pouze s těmi informacemi, kterou mohou být zdrojem následné tvorby a popisu kompetencí. Dalším krokem je vytváření takzvaných kompetenčních témat,

[73] *Statut soutěže o cenu "Personalista veřejné správy“* [online]. Praha: Klub personalistů, 2012 [cit. 2013-02-05].
[74] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 55.

což jsou skupiny kompetencí, které se v další fázi stávají homogenními celky. Ty jsou někdy nazývané také termínem „kompetenční kotvy“ a můžeme je již považovat za základ kompetence a jejích projevů. Posledním krokem této fáze je ověření projevů kompetencí na vzorku respondentů nejčastěji dotazníkovou formou.[75]

Kompetenční model personalisty ve veřejné správě

K hlavním úkolům personalisty ve veřejné správě patří **zajišťování studijní činnosti, školení a kurzů**, kterými si pracovník prohlubuje kvalifikaci. Problematiku vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě jsem rozebírala již v kapitole 2.2 (Personální management ve veřejné správě), kde uvádím, že tato povinnost prohlubování kvalifikace je stanovena zákonem č. 312/ 2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Úřad je povinen úředníkovi zajistit toto prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona a je povinen postupovat při tom podle plánu vzdělávání. Tento plán vzdělávání obsahuje všechny vzdělávací akce, které zaměstnanec absolvuje v rámci vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti v souladu s vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků a další vzdělávání podle konkrétních potřeb. Úkolem personalisty je tedy pro každého zaměstnance vypracovat plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let, a zajistit plnění tohoto plánu.[76]
Personalista tedy při výkonu této činnosti, která je součástí personálního plánování, uplatní znalosti a dovednosti z oblasti firemního vzdělávání, celoživotního rozvoje a vzdělávání a organizační dovednosti.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců personalista dále zajišťuje **proškolení řidičů referentských vozidel**. Povinnost tohoto školení vyplývá ze zákoníku práce, kde je uvedeno, že zaměstnavatel je povinen zajistit

[75] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. s. 101.
[76] KOROTVIČKOVÁ, M., KRUMLOVÁ, J. *Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků* [online]. Praha: MVCR, 2009 [cit. 2013-02-19].

školení zaměstnancům o právních a ostatních předpisech (např. pravidla silničního provozu) k zajištění ochrany zdraví při práci, které doplňují odporné požadavky a předpoklady pro výkon práce. Dále je povinností zaměstnance prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce, přičemž zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení či studiu. Obsah a četnost těchto školení určuje sám zaměstnavatel a zaměstnanec je povinen se těchto školení účastnit.[77] Úkolem personalisty je tedy evidence těchto řidičů a dle časového harmonogramu zajištění jejich proškolení včetně zajištění referenta, který jej provádí.

Jednou z hlavních personálních činností je získávání a výběr pracovníků. **Zajišťování výběrových řízení** je úkolem personalisty úřadu. Prvním krokem, který udává zákon úřadu je oznámení o vyhlášení výběrového řízení popřípadě zveřejnění veřejné výzvy k přihlášení zájemců, jejíž obsah je rovněž upraven zákonem. Personalista spolupracuje s úřadem práce a plní vůči němu oznamovací povinnost v rámci platných předpisů. Po shromáždění všech zaslaných přihlášek je potřeba zhodnotit, zda uchazeči zaslali přihlášku k výběrovému řízení spolu se všemi náležitostmi, které byly uvedeny spolu s vyhlášením výběrového řízení. Pokud tomu tak není, je třeba vyzvat zájemce k doplnění těchto náležitostí v přiměřené lhůtě.[78] Zájemci, kteří splňují požadované podmínky, jsou následně vyzváni k dostavení se k dalšímu kolu výběrového řízení. Uchazeči jsou posuzování výběrovou komisí, jejímž členem bývá v případě konkrétního úřadu, pro který kompetenční model zpracovávám, i personalista.

S přijetím nového pracovníka je spojen další úkol personalisty a tím je **zajišťování uzavírání pracovních smluv** a dohod a personálních změn jako je jmenování apod. Výkon této činnosti od personalisty očekává znalosti z oblasti pracovně právních předpisů jako je zákoník práce č. 262/2006 Sb., zákon č. 312/ 2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, zákon č. zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, některé předpisy z oblasti sociálního a důchodového zabezpečení.

[77] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
[78] Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Další úkol personalisty se týká **zdravotních prohlídek zaměstnanců**, kde se řídí zákonem o specifických zdravotních službách. Podle tohoto zákona je zaměstnavatel povinen sjednat smlouvu s poskytovatelem pracovnělékařských služeb (smluvním lékařem) nebo v zákoně stanoveném případu zajišťovat provádění prohlídek všeobecným lékařem, u kterého je zaměstnanec registrovaný. Zdravotní prohlídky se provádějí u nových zaměstnanců, při změně zařazení práce, atd.[79] Úkolem personalisty, který vyžaduje znalost tohoto zákona, je tedy vedení agendy těchto zdravotních prohlídek u smluvního závodního lékaře včetně očkování pracovníků rizikových pracovních činností.

Personalista dále také zajišťuje **archivaci** veškeré dokumentace svého úseku podle spisového a skartačního řádu. O zaměstnancích úřadu se uchovávají dokumenty týkající se jejich kvalifikace a vzdělávání a jeho hmotného zabezpečení. Dále personalista spravuje dokumenty vztahující se k pracovnímu poměru zaměstnance, jako jsou například osobní spisy zaměstnanců, údaje o pracovní době, nemocenském a sociálním zabezpečení pracovníků, o způsobilosti zaměstnanců k výkonu činnosti, o výběrových řízeních a žádostech o zaměstnání. Archivované jsou dále písemnosti z oblasti mezd a půjček zaměstnanců jako jsou mzdové listy a dokumenty týkající se péče o zaměstnance jako jsou například písemnosti o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, pracovních úrazech a jejich odškodňování. Personalista se orientuje v systému archivu, je nutné, aby věděl, jaká je lhůta archivace těchto spisů a jak s nimi po uplynutí této lhůty má být naloženo.[80]

Jak vyplývá z nabídky vzdělávacích programů z oblasti řízení lidských zdrojů pro zaměstnance veřejné správy, pro personalisty jsou při výkonu jejich činnosti důležité znalosti o osobnosti úředníka a jejím vlivu na pracovní výkonnost. Jedná se především o znalosti z oblasti **psychologie osobnosti**, konkrétně výkonové charakteristiky osobnosti a motivační

[79] Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů.
[80] *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2010 [cit. 2012-01-21]. Metodická pomůcka pro zpracování vlastního systému pro ukládání dokumentů, vzniklých z činnosti obce.

dimenzi. Výkonové charakteristiky jedince jsou důležité hlavně pro jeho praktické uplatnění v životě a práci. Úspěšnost tohoto uplatnění je závislá na vrozených předpokladech, které se nazývají vlohy a jsou biologickými základy pro schopnosti. Ze schopností jsou pro člověka nejdůležitější rozumové schopnosti, které tvoří základ připravenosti člověka učit se.[81] Pro personalistu je důležité orientovat se v této oblasti psychologie osobnosti a své znalosti prakticky využívat zejména při přípravě rozvojových a vzdělávacích aktivit zaměstnanců úřadu.

Pracovní výkonnost zaměstnance je dána nejen jeho schopnostmi, ale také motivací tyto schopnosti v organizaci uplatňovat. Pojem motivace můžeme vymezit jako soubor činitelů jako jsou potřeby, zájmy, hodnoty a ideály, představující vnitřní hnací síly člověka, které usměrňují jeho poznávání, prožívání a jednání. Motivovanost člověka k činnosti, tedy míra jeho úsilí podat očekávaný výkon a splnit požadovaný úkol, se formuje na základě mnoha objektivně působících vlivů (podnětů).[82] Při činnosti personalisty je třeba uvědomovat si tyto skutečnosti týkající se motivace pracovníků a umět s nimi pracovat. K tomu, aby pracovníci byli ochotni uplatňovat své schopnosti v organizaci, musí být určitým způsobem motivováni, zde je ideálním stavem sdílení organizačních cílů podniku, kterému dopomáhá silná organizační kultura. Důležitý je tedy přístup, který zohledňuje, že motivace pracovníků je sice spojena i s odměňováním ovšem nelze ji zredukovat pouze na motivaci materiální.

Personální činnosti týkající se hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců spolu úzce souvisí a neprovádí je sám personalista, ale podílí se na jejich výkonu spolu s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Zde se vracím ke kapitole 2.2 (Personální management ve veřejné správě), kde uvádím, že odměňování zaměstnanců ve veřejné správě je dáno platovými tabulkami. Úloha personálního útvaru v souvislosti s odměňováním pracovníků spočívá zejména v tom, že má na starosti správu systému odměňování, ve kterém se personalista musí orientovat. Dále také

[81] PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv, 2002, s. 101-103.
[82] PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv, 2002, s. 103-109.

archivuje všechny dokumenty, které se týkají odměňování zaměstnanců, a zajišťuje předávání informací vztahujících se odměňování.[83]

Protože klíčovou pozicí, pro kterou vytvářím kompetenční model, je personalista a jedná se zároveň i o pozici vedoucí oddělení personalistiky a mezd, součástí pracovní náplně této pracovní pozice je **organizace a řízení** činnosti oddělení personalistiky a mezd. Řízení je podle Armstronga proces, „který má přinést určité výsledky za pomoci co nejlepšího využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, které jsou k dispozici.“[84] Podle klasického pojetí lze tohoto cíle dosáhnout pomocí rozhodování o zaměření a průběhu činností, stanovením postupu nejvhodnějšího pro dosažení cíle, motivací lidí k dobré spolupráci a využití svých schopností v týmové práci a sledováním a vyhodnocováním postupu práce v porovnání s plánem.[85] Co se týká řízení lidí, to může v souvislosti s rolí personalisty být chápáno spíše jako motivování ostatních, ať už jsou to vedoucí pracovníci, podřízení nebo členové projektového týmu, pro splnění společných cílů. Toto vedení ovšem neprobíhá za pomoci formální autority, ale spíše pomocí vlastního příkladu, vytvářením své odborné důvěryhodnosti a budováním vzájemné důvěry.[86]

K řízení a organizaci činnosti oddělení samozřejmě patří i **řešení** nastalých **problémů.** Jak jsem zmiňovala v kapitole 2.1 (Management ve veřejné správě) oblast veřejné správy má svá specifika a liší se od soukromého sektoru zejména větší mírou právních předpisů, norem a předepsaných postupů, které musí být respektovány a dodržovány. Pracovníci tedy mají jiné podmínky pro hledání možných řešení při vzniku problému. Na druhou stranu cílem veřejné správy je v současné době oproštění se od byrokratické strnulosti, která mnohdy může vést k přílišné opatrnosti při rozhodování. K uskutečnění této změny v přístupu je potřebná jistá dávka kreativity a rozvinutá schopnost řešení problémů u všech

[83] KOUBEK, Josef. 2001, s. 302.
[84] ARMSTRONG, Michael, 1995, s. 18
[85] ARMSTRONG, Michael, 1995, s. 18-19.
[86] ARMSTRONG, Michael, 2007, s. 94.

pracovníků. I od personalisty, resp. vedoucího personálního oddělení, je očekávána schopnost převzít určitou odpovědnost nebo spoluodpovědnost zpracovávat samostatně informace, plánovat výsledky a přitom být otevřený k novým postupům řešení vyskytujících se problémů. Pracovník na této pozici by tedy měl umět rozpoznat problémy, rozčlenit je na dílčí problémy, jejichž řešení bude následně spojovat v celkové řešení.[87]

Personalistu je v jeho pozici možno obecně chápat jako prostředníka mezi vedením úřadu a zaměstnanci. Při své práci **komunikuje** právě s vedením úřadu i jednotlivými útvary organizace, jednotlivými pracovníky a dále i s jednotlivci i skupinami z řad veřejnosti či obchodními partnery úřadu. Jako vedoucí oddělení personalistiky a mezd má tento pracovník navíc specifickou pozici středního článku řízení, kde se komunikuje nejintenzivněji, a kde se střídají různé formy komunikace, řeší se různé druhy konfliktů a tato osoba se stává uvnitř úřadu mediátorem. [88] Je tedy nezbytné, aby personalista měl příslušné komunikační kompetence potřebné při zvládání svých pracovních úkolů.

Schopnost komunikovat znamená, že jedinec je schopen vypovídat co nejsrozumitelněji, vědomě naslouchat ostatním, umět rozpoznat podstatné informace od nepodstatných, být vstřícný k potřebám jiných a při komunikaci dbát i na neverbální signály.[89] V pracovním procesu je nejdůležitější schopnost uskutečňovat efektivní komunikaci s různými typy lidí v rámci řešení rozmanitých situací. Zde se jeví vhodným využití asertivních technik v komunikaci, které jsou i součástí vzdělávacích programů z oblasti řízení lidských zdrojů pro zaměstnance veřejné správy. Asertivním jednáním je myšlena schopnost člověka vyjádřit, co chce, jaký má názor, být otevřený a upřímný, chovat se sebejistě, ale přitom plně respektovat druhou stranu a naslouchat jí, kritizovat a také kritiku přijímat.[90]

[87] BELZ, H., SIEGRIST, M, 2001. s. 231
[88] HEGER, Vladimír, 2012, s. 107.
[89] BELZ, H., SIEGRIST, M., 2001. s. 185.
[90] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. s. 90.

Při jednání s lidmi musí být personalista schopen také překonávat bariéry komunikace a zvládat problémové situace jako je například řešení konfliktů. **Konflikt** se dá obecně definovat jako konfrontace dvou zcela nebo do určité míry nesourodých až výlučně protichůdných sil, snah a tendencí. Pokud se jedná o interpersonální konflikty (dvou a více lidí) jsou to konflikty představ, názorů, postojů nebo zájmů.[91] K nejčastějším konfliktům v pracovním prostředí dochází v důsledku špatné organizace práce, nepřesného vymezení odpovědností a pravomocí, nejasných kompetenčních vztahů, rozdílných zájmů, nedostatcích v hodnocení a odměňování práce a dále v důsledku psychologických faktorů. Konflikty však mohou doprovázet i pozitivní jevy jako například prosazování nových myšlenek či nových forem organizace práce, jejich úspěšné vyřešení pak posiluje soudržnost skupiny.[92] Personalista by tedy měl umět zvládat efektivně tyto konflikty, se kterými se setkává při svém působení v organizaci, pomocí dodržování jistých pravidel. Stejně tak by měl umět konfliktům předcházet, například tím, že bude ovládat techniky účinné kritiky a sdělování negativních zpráv.

V procesu komunikace jedinec neuplatňuje jen verbální prostředky, ale vyjadřuje se i pomocí neverbálních projevů, které vypovídají o mnoha informacích týkajících se jeho vnitřních hnutí. Personalista by se měl orientovat v těchto neverbálních projevech a všímat si jich nejen u ostatních, ale také si uvědomovat své vlastní neverbální projevy, kterými působí na své okolí. Je potřeba také připomenou, že komunikační dovednosti se netýkají jen mluveného projevu, ale také komunikace pomocí písemného projevu, který je nezbytnou součástí pracovních úkolů personalisty. Proto by měla být i dovednost výborného písemného projevu součástí nároků na tuto pozici.

Se schopností komunikovat úzce souvisí také **schopnost kooperovat**. Ta je pro pracovní roli personalisty nezbytná především proto, že z povahy jeho úkolů vyplývá nutnost spolupracovat s ostatními odbory úřadu a být součástí různých pracovních skupin například při organizaci

[91] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2002. s. 18-22.
[92] PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv, 2002, s. 179-180.

vzdělávacích projektů, či jiných akcí souvisejících s řízením lidských zdrojů v organizaci. Personalista při své práci spolupracuje s vedením úřadu a společně se podílejí na naplňování strategických cílů organizace a také udržování silné organizační kultury, která dosažení vytyčených cílů napomáhá. K tomu, aby se jedinec mohl úspěšně účastnit kooperace, je pro něj nutná schopnost podílet se na skupinových pracovních procesech, tedy poskytovat své vědomosti, schopnosti a dovednosti, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnuté zásady a neustále si být vědom společného cíle.[93]

Personalista je jednou z pozic, která významně ovlivňuje také neformální komunikaci průřezově uvnitř úřadu. Jeho výjimečnost spočívá v tom, že shromažďuje a spravuje všechny údaje o zaměstnancích, a pokud je jako dlouhodobě působící pracovník zapojen do různých vazeb v rámci sociální sítě úřadu, je právě díky znalostem všech zaměstnanců zdrojem cenných informací.[94] Povaha sociálních vazeb v organizaci úzce souvisí s firemní kulturou organizace. Právě **firemní kultura** je jednou z priorit prezentovaných v rámci strategických cílů organizace, pro kterou vytvářím model personalisty. Firemní (organizační neboli podnikovou) kulturu lze vymezit jako soubor předpokladů, hodnot, postojů a norem chování sdílených v organizaci, které se projevují v myšlení, cítění a jednání členů organizace a jejích výtvorech.[95]

Pozice personalisty ve vztahu k firemní kultuře by se dala vyjádřit pojmem „ udržovatel kultury.“ Úkolem personalisty je rozpoznat kulturu potřebnou k naplnění podnikové strategie, vytvářet kulturu tak, aby byla pro pracovníky přitažlivá, vnášet kulturu do konkrétního chování a vést vedoucí pracovníky k tomu, aby se chovali v souladu s žádoucí kulturou.[96] Důležitost propojení kultury nastavené v organizaci a personální práce spočívá v tom, že „cíleně ovlivňovaná organizační kultura může napomáhat ke zvyšování profesionality a výkonnosti úředníků, ale též k vytváření

[93] BELZ, H., SIEGRIST, M., 2001. s. 185.
[94] HEGER, Vladimír, 2012, s. 118.
[95] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., 2004, s. 22.
[96] ARMSTRONG, Michael, 2007. s. 94

optimálního prostředí pro jejich rozvoj a stimulaci.“[97] Znamená to tedy, že „jednotlivé oblasti organizační kultury jsou formovány tak, aby usnadňovaly, podporovaly a vysvětlovaly dílčí personální činnosti. Personální management tak sehrává primární funkci a je i nositelem základní koncepce a filozofie fungování úřadu.“ [98]

V pracovní náplni pozice, pro kterou vytvářím kompetenční model, je také uvedeno, že v případě nepřítomnosti vedoucího kanceláře tajemníka jej **zastupuje na poradách** vedení. Jako účastník porady se tedy na ni musí být schopen připravit a aktivně se jí účastnit, což znamená „přečíst si program, zkontrolovat úkoly, připravit příspěvky, na poradě být aktivní a prospěšný, říkat své názor, které považuje za přínosné, po poradě si přečíst zápis zkontrolovat úkoly a snažit se je zodpovědně plnit.“[99] Samozřejmě i při této příležitosti uplatňuje výše uvedené komunikační dovednosti.

Osobnostní charakteristiky důležité pro pozici personalisty ve veřejné správě jsou kombinací osobnostních charakteristik pracovníka veřejné správy obecně a osobnostních charakteristik personalisty. Vlastnosti důležité pro výkon povolání ve veřejné správě se pojí především s etikou, tedy těmi charakteristikami zaměstnanců, které zaručují důvěryhodnost a profesionalistu organizací veřejné správy. V etickém kodexu zaměstnanců veřejné správy je uvedena jako nezbytný předpoklad zaměstnance jeho nestrannost. To znamená, že pracovník nesmí preferovat osobní či skupinové zájmy ani se nesmí nechat ovlivnit pozitivním či negativním vztahem ke konkrétním osobám. Z toho pro personalistu vyplývá, že při výkonu všech personálních činností musí jednat objektivně, nezaujatě a spravedlivě se všemi pracovníky. Dále pracovník musí být schopen zachovávat mlčenlivost. Personalista při výkonu své práce pracuje s různými dokumenty obsahujících informace, které samozřejmě nesmí šířit ani nijak zneužívat. Při své práci je povinen postupovat rychle a efektivně

[97] LEŠTINSKÁ, Vlasta a kolektiv, 2006, s. 61.

[98] LEŠTINSKÁ, Vlasta a kolektiv, 2006, s. 64.

[99] MIKULÁŠTÍK, Milan., 2003. s. 246.

s ohledem na stanovené lhůty, k čemuž hospodárně využívá prostředky, které mu byly svěřeny.[100]

Osobnostní charakteristiky uvedené v hodnotících kritériích soutěže o cenu „Personalista veřejné správy“ jsou definované jako tah na bránu, hořím a zapaluji a chci to dělat dobře. Za těmito výroky se skrývají vlastnosti jako cílevědomost, zapálenost, iniciativnost, aktivita a důslednost. Jsou to ty osobnostní kvality, které jsou důležité pro to, aby personální pracovník působil jako opravdový výkonný profesionál, který ke své pracovní roli přistupuj zodpovědně, a vytrvale pracuje na svěřených úkolech.

V současně době je prakticky s každou pracovní pozicí spojena nezbytnost **vzdělávání a rozvoje**. Jako zaměstnanec veřejné správy je i personalista pracující na úřadu povinen prohlubovat si kvalifikaci. Tato skutečnost je uvedena také v etickém kodexu zaměstnance veřejné správy. Jak jsem uvedla v předchozích kapitolách, organizace veřejné správy si dávají za cíl stát se především profesionálním pracovištěm. K naplnění tohoto cíle přispívají svou činností dostatečně vzdělaní pracovníci, jakožto lidské zdroje, jejichž potenciál je efektivně využíván. Důležitou roli v tomto procesu samozřejmě hraje personalista organizace. Jeho průběžné vzdělávání se týká nejen znalostí z oblasti veřejné správy, ale také udržování rozhledu o aktuálních trendech v oblasti řízení lidských zdrojů v organizacích. Proto je tedy pro personalistu nezbytná schopnost učit se, která znamená, že jedinec je připraven a má sílu dále rozvíjet svou způsobilost k učení, myslet v souvislostech a systémově, zná svůj přístup k učení a dále jej rozvíjí, snaží se dostat k novým zdrojům informací a smysluplně jich využívat, umí spojovat nové vědomosti s tím, co už zná a bude tedy schopen je v budoucnu aplikovat na nové obsahy.[101]

[100] *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2010 [cit. 2013-01-13] Usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy
[101] BELZ, H., SIEGRIST, M., 2001. s. 331.

V předcházejícím textu jsem provedla část analýzy informací získaných o pozici personalisty ve veřejné správě. Podrobně jsem zde rozepsala všechny pracovní úkoly a požadavky, které se pojí s touto pracovní rolí. Nyní z tohoto soupisu budu vycházet při realizaci další části této fáze tvorby kompetenčního modelu, kterou je vytváření kompetenčních témat. Nejedná se tedy ještě o tvorbu konečné podoby kompetencí v kompetenčním modelu, ale pouze o seskupování příbuzných projevů chování a požadavků na tuto pracovní pozici do sourodých celků.

Odborné kompetence

První kompetenční téma jsem nazvala „Odborné kompetence“. Tyto kompetence souvisí především s pracovními úkoly, které se týkají zajišťování vzdělávání a školení zaměstnanců, organizace výběrových řízení, příprava pracovních smluv, zajišťování a evidence zdravotních prohlídek, archivace dokumentace oddělení a spolupráce při činnostech hodnocení a odměňování. Kompetence, které jsou potřebné pro splnění těchto pracovních úkolů, jsou znalosti z oblasti personalistiky, znalosti z oblasti pracovního práva, orientace v oblasti veřejné správy a příslušných právních předpisech. K odborným kompetence lze zařadit i znalosti týkající se psychologie osobnosti, protože se jedná také o specifické vědomosti usnadňující plnění úkolů personality. Dále by bylo možné do této skupiny zařadit i organizační dovednost, které jsem ovšem začlenila do skupiny manažerských kompetencí, protože jako vedoucí oddělení je úkolem tohoto pracovníka i organizace svého úseku.

Manažerské kompetence

Dalším okruhem ve výčtu kompetenčních témat jsou „Manažerské kompetence.“ Kompetence, které je možné označit jako manažerské, jsou součástí potřeb vyplývajících z pracovních požadavků personalisty. Při provádění personálních činností, jako je například zajišťování vzdělávacích akcí, jsou u personalisty nutné organizační dovednosti stejně jako samostatné rozhodování a řešení možných komplikací. V případě mé práce

je požadavek těchto kompetencí posílen skutečností, že pozice, pro kterou kompetenční model vytvářím, je zároveň pozice vedoucí oddělení personalistiky a mezd daného úřadu. Jedná se tedy o kompetence spojené se samostatným řízením, organizací a řešením problémů v rámci činnosti oddělení.

Interpersonální kompetence

Třetí skupinu neboli kompetenční téma jsem pojmenovala jako „Interpersonální kompetence“. Zde je souvislost zejména s činností zajišťující tvorbu a udržování firemní kultury, která je důležitá pro úspěšné uskutečňování konkrétních personálních činností. Potřebné kompetence v této skupině jsou z oblasti komunikačních dovedností, dovedností efektivního řešení konfliktů a schopností kooperace personálního pracovníka s ostatními úseky úřadu či členy pracovních skupin v rámci různých uskutečňovaných projektů. Tyto kompetence považuji za potřebné i pro případné zastupování vedoucího kanceláře na poradách vedení.

Osobnostní kompetence

Poslední skupinu kompetencí, kterou jsem vytvořila v rámci kompetenčního modelu personalisty veřejné správy, jsem nazvala „Osobnostní kompetence.“ Tyto kompetence by se daly považovat i za klíčové kompetence pro pracovníky veřejné správy obecně. Jedná se o ty schopnosti, které zajišťují určitý základ, který je potřebný pro profesionalizaci a zmírnění byrokratizace v organizacích veřejné správy. Těmito předpoklady jsou schopnosti učení a dalšího vzdělávání, dodržování etických zásad a dále aktivní a zodpovědný přístup k vykonávání pracovních úkolů.

4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Na rozdíl od předchozí fáze, jejímž výstupem byl spíše náčrt kompetence, v této fázi již dochází k co nepřesnějšímu popisu chování, které vystihuje a popisuje danou kompetenci. Dalším úkolem je kompetenci pojmenovat a vytvořit stupnici různých projevů kompetence podle stupně jejího rozvoje, která poté slouží k posouzení úrovně kompetence u jednotlivých pracovníků. K tomu, aby mohla být kompetence i stupnice správně využívaná, je důležité dodržovat následující principy. V první řadě je potřeba používat jednoduchý a srozumitelný jazyk bez dvojznačností. Popisy chování charakterizující kompetenci by neměly být příliš všeobecné, ale je nutné vyvarovat se i zbytečně zatěžujících specifických podrobných popisů. Název kompetence by se neměl objevovat v jejím popisu, čímž předejdeme riziku definice kruhem.[102] Důležité je, aby název kompetence byl vytvořen až po popisu očekávaných projevů chování, analýze jednotlivých složek kompetence a vytvoření stupnice rozvoje. Tím se zabrání riziku výskytu navzájem se překrývajících kompetencí ve finální podobě kompetenčního modelu.[103]

Kompetenční model personalisty ve veřejné správě

V této fázi se již dostávám přímo k cíli mé práce, tedy tvorbě kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě. Konkrétní kompetence jsou rozděleny do skupin podle kompetenčních témat a je jasně vymezené chování, které danou kompetenci charakterizuje. Při popisu jednotlivých kompetencí vycházím z údajů z předchozí fáze tvorby modelu, tedy analýzy informací, a proto již neuvádím citace u jejich charakteristik.

[102] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R., 2004. s. 56, 57.
[103] VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. , 2008. s. 101.

Odborné kompetence	
Personální činnosti	Pracovník má znalosti z oblasti personální práce, firemního vzdělávání a oblasti psychologie osobnosti. Tyto znalosti dokáže aplikovat v praxi konkrétní organizace.
Veřejná správa	Pracovník se orientuje v problematice veřejné správy v takovém rozsahu, který mu umožňuje uskutečňování personální práce a plnění všech pracovních úkolů v konkrétní organizaci veřejné správy.
Legislativa	Pracovník zná příslušné právní předpisy týkající se jeho činnosti, především zákoník práce, zákon a úřednících, zákon o obcích, zákon o zaměstnanosti. Dokáže s těmito právními předpisy pracovat a využívat je v praxi řízení lidských zdrojů.

Manažerské kompetence	
Řízení	Pracovník využívá lidské, materiální a finanční zdroje, které má k dispozici, k tomu, aby dosáhl požadovaného cíle. Rozhoduje o zaměření a průběhu činností, stanovuje postup nejvhodnější pro dosažení stanoveného cíle, podněcuje ke spolupráci, využívá svých schopností v týmové práci a sleduje a vyhodnocuje postup práce v porovnání s plánem.
Organizování	Pracovník zajišťuje přípravu a průběh různých akcí a projektů spojených s personálním řízením v organizaci. Je schopen rozvrhnout pracovní činnosti s ohledem na dodržení stanoveného časového plánu.
Řešení problémů	Pracovník samostatně zpracovává informace, plánuje výsledky a přitom je otevřený k novým postupům řešení vyskytujících se problémů. Tyto problémy je schopen rozpoznávat, rozčleňovat je na dílčí problémy a jejich řešení následně spojovat v celkové řešení, jehož správnost poté prakticky ověřuje. Je schopen přemýšlet kriticky a je si vědom odpovědnosti za svá rozhodnutí.

Interpersonální kompetence	
Komunikace	Pracovník je schopen vypovídat co nejsrozumitelněji o svých myšlenkách a názorech a aktivně naslouchat ostatním. Rozpoznává podstatné informace od nepodstatných, vhodně reaguje a diskutuje s ostatními. Pracovník se vyjadřuje v mluvené i psané podobě, přičemž při komunikaci dbá i na neverbální signály. Dokáže překonávat komunikační bariéry. Kritiku či negativní informace sděluje způsobem, který předchází případným konfliktům.
Kooperace	Pracovník se podílí na skupinových pracovních procesech v týmu tím, že poskytuje své dovednosti, vědomosti a schopnosti, respektuje představy a názory druhých, dodržuje dohodnuté zásady a to vše činí s ohledem na vytyčený společný cíl.
Řešení konfliktů	Pracovník dokáže rozpoznat příčiny konfliktů mezi lidmi a identifikovat faktory ovlivňující úspěšnost jejich řešení. Zná pravidla efektivního řešení konfliktů a v příslušných situacích se jimi řídí. Nabízí alternativy řešení, přičemž respektuje názory všech zúčastněných. Rozpoznává možné pozitivní jevy doprovázející konflikty.

Osobnostní kompetence	
Sebevzdělávání	Pracovník je schopen rozvíjet svou způsobilost k učení, dokáže myslet v souvislostech a systémově, zná svůj přístup k učení, který dále rozvíjí. Pracovník se snaží mít přístup k novým zdrojům informací a smysluplně jich využívat. Dále umí spojovat nové nabyté vědomosti s tím, co už zná, a je schopen je dále aplikovat v praxi.
Etika	Pracovník se vyvaruje zneužití výhod plynoucích z jeho pracovní pozice ke svému osobnímu prospěchu či prospěchu jiné skupiny. Nezneužívá tedy informace nabyté při své pracovní činnosti a jeho jednání je objektivní, nezaujaté a není ovlivněno žádnými vedlejšími zájmy. Svým vystupováním přispívá k důvěryhodnosti a profesionalitě organizace.
Výkonnost	Pracovník pracuje vytrvale, důsledně a soustředěně na úkolech a aktivně získává informace potřebné k jejich plnění. Svou činnost směřuje k efektivnímu dosahování vytyčených cílů.

V závěru této fáze je tady možné představit již hotový kompetenční model personalisty ve veřejné správě, jehož vytvoření bylo cílem mé práce.

Odborné kompetence	Manažerské kompetence	Interpersonální kompetence	Osobnostní kompetence
PERSONÁLNÍ ČINNOST	ŘÍZENÍ	KOMUNIKACE	SEBEVZDĚLÁVÁNÍ
VEŘEJNÁ SPRÁVA	ORGANIZOVÁNÍ	KOOPERACE	ETIKA
LEGISLATIVA	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	VÝKONNOST

4.5 Ověření a validizace vzniklého modelu

Hlavním úkolem této fáze je připravit kompetenční model k užívání v praxi. Je potřeba zjistit, zda je možné se na model spolehnout při jeho využití při výběru, hodnocení zaměstnanců, identifikace vzdělávacích potřeb a dalších personálních činnostech. K tomu je nejčastěji využívaný nástroj 360° zpětné vazby, kdy se popisy chování charakterizující jednotlivé kompetence přetvoří do podoby položek v dotazníku. Poté je model připraven pro implementaci do systému řízení lidských zdrojů a do strategického rámce. Jak jsem již popisovala v předchozích kapitolách využití kompetenčního modelu v organizaci je velice široké od výběru zaměstnanců, jejich hodnocení, kariérové plánování až po oblast vzdělávání zaměstnanců. Zde je důležité určit kompetence, které je možné získat a rozvíjet pomocí vzdělávání. Kompetenční model nám poté poskytne východisko pro identifikaci vzdělávacích potřeb a celkovou podobu vzdělávací akce včetně její struktury a obsahu.[104]

[104] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. s. 102, 103.

Kompetenční model personalisty ve veřejné správě

Tuto fázi tvorby kompetenčního modelu zde již provádět nebudu vzhledem k rozsahu práce. Mohu však navrhnout možný postup pro její realizaci. Pro určení validity vytvořeného kompetenčního modelu by bylo nejvhodnější právě využití nástroje 360° zpětné vazby. V rámci této metody ověření spolehlivosti vytvořeného modelu personalisty veřejné správy, konkrétně městského úřadu, by byli formou dotazníku osloveni spolupracovníci daného pracovníka, jeho přímý nadřízený, tedy vedoucí kanceláře tajemníka, popřípadě pracovník z vybraného oddělení, který s oddělením personalistiky a mezd intenzivně spolupracuje. Po doplnění o poznatky z tohoto šetření by byl daný model připraven k implementaci do strategického rámce organizace.

Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na řízení lidských zdrojů v organizacích veřejné správy. Mým cílem bylo vytvořit kompetenční model personalisty ve veřejné správě. První část práce jsem věnovala právě oblasti veřejné správy, kde jsem se snažila popsat její strukturu a seznámit se tak s tímto specifickým prostředím. Zaměřila jsem se především na prostředí obecního úřadu, pro který jsem kompetenční model vytvářela, a na roli personálního útvaru. Zde jsem zjistila, že v podobě a způsobu zařazení personálního útvaru v organizační struktuře mají úřady značnou volnost a i povaha personální práce se v jistém smyslu v rámci jednotlivých úřadů liší.

V návaznosti na první kapitolu jsem pokračovala problematikou lidských zdrojů ve veřejné správě. Došla jsem k závěru, že na lidské zdroje je v organizacích veřejné správy brán značný zřetel, neboť právě pracovníci úřadů jsou hlavními a skutečnými vykonavateli veřejnoprávních činností a tedy nejdůležitější složkou, která představuje ukazatel kvality veřejné správy. V personálním managementu je tedy kladen důraz zejména na vzdělávání pracovníků a jejich motivaci, která je podpořena vytvářením a udržováním silné organizační kultury na úřadech veřejné správy. Dále jsem zjistila, že zaměstnanci veřejné správy mají zvláštní povinnosti a jsou na ně kladeny odlišné nároky než na zaměstnance v jiných oblastech. Postavení těchto zaměstnanců je upraveno v zákoně o úřednících územních samosprávných celků. Tento zákon byl pro mne hlavním zdrojem informací o pracovním poměru pracovníků a jejich rozvoje a vzdělávání. Všechny tyto údaje mi poskytli důležité informace o pracovní náplni personality ve veřejné správě, které jsem využila v dalších částech práce při vytváření daného kompetenčního modelu

Vzhledem k cíli mé práce, kterým bylo vytvoření kompetenčního modelu konkrétní pracovní pozice, jsem se v další části práce zabývala teoretickým ukotvením pojmů kompetence a kompetenční model. Vymezení významu termínu kompetence, pro mne bylo nezbytné při následné identifikaci vlastních kompetencí v daném modelu. Dále jsem zde

představila typy kompetenčních modelů a přístupy k jejich tvorbě, a po zvážení všech získaných údajů a zhodnocení podmínek své práce jsem se rozhodla pro tvorbu specifického kompetenčního modelu vytvářeného přístupem šití na míru.

Na základě poznatků nabytých během předešlých kapitol, které v podstatě tvoří přípravnou fázi, jsem v poslední části práce již mohla přistoupit k samotnému vytvoření kompetenčního modelu personalisty veřejné správy. Jako zdroj pro získání informací o daném pracovním místě jsem využila především pracovní náplň personalisty úřadu, pro který jsem model vytvářela. Tyto údaje jsem doplnila o poznatky z dalších zdrojů a tím jsem získala ucelený přehled o požadavcích na tuto pozici. Dalším krokem byla analýza těchto dat a následná identifikace potřebných kompetencí. Ty jsem rozdělila do čtyř skupin podle určených kompetenčních témat. V návaznosti na tento krok došlo k popisu chování charakterizujících jednotlivé kompetence. Poslední fázi tvorby kompetenčního modelu, tedy ověření jeho spolehlivosti, jsem vzhledem k rozsahu mé práci již neuskutečnila. Pouze jsem nastínila možný postup při jeho realizaci. Kompetenční model personalisty ve veřejné správě byl tedy hotový a tím došlo ke splnění cíle mé práce. Jeho využití v organizaci vidím především v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků na této pozici a hodnocení jejich pracovního výkonu.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Zuzana Brožová
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Název diplomové práce: Kompetenční model personalisty ve veřejné správě
Počet znaků: 111 519
Počet příloh: 1
Počet titulů použité literatury: 36
Klíčová slova: veřejná správa, městský úřad, personální práce, kompetence, kompetenční model

Cílem této práce je vytvoření kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě. První kapitola je zaměřena na specifikaci veřejné správy jakožto pracovního prostředí. Konkrétněji je rozebráno postavení obce, její působnost a orgány, zejména obecní úřad. Druhá kapitola se týká lidských zdrojů ve veřejné správě. Pojednává o managementu v této oblasti obecně a poté o personálním managementu. Dále je zde představen pracovník ve veřejné správě. Třetí kapitola se zabývá kompetencemi, jejich typy a kompetenčními modely a jejich využitím v organizaci. Poslední kapitola je věnována vymezení jednotlivých fází tvorby kompetenčního modelu a z nich vycházející tvorbě konkrétního kompetenčního modelu personalisty ve veřejné správě.

Abstract

Surname and name of author: Zuzana Brožová

Name of department and faculty: Department of Sociology and Adult Education, Faculty of Arts

Title of thesis: Competency Model of Human Resource Employee in Public Administration

Number of characters: 111 519

Number of attachment: 1

Number of used literature: 36

Keywords: public administration, municipal office, human resources, competence, competency model

The aim of this work is to create a competency of human resource employee in public administration. The first chapter focuses on the specification of the public administration as a working environment. More specifically, we discuss the role of the municipality its powers and authorities, particularly the municipal office. The second chapter is about human resources in public administration. It deals with the management in this area in general and then about personnel management. There is presented the worker in the public administration. The third chapter deals with the competencies, their types and competency models and their use in the organization. The last chapter is devoted to defining the individual steps of the competency model and the resulting creation of a specific competency model of human resource employee in public administration.

Použité zdroje:

Literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším managerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178- 479-6.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.

HENDRYCH, Dušan a kolektiv. *Správní právo*, 7. vydání, Praha 2009, 837s. ISBN 978-80-7400-049-2.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. 2. vydání, Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. ISBN 80-239-4709-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3.vyd. Praha: Management Press 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde Praha a.s., 2007, 399 s. ISBN 978-80-720-1665-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-x.

KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

LEŠTINSKÁ, Vlasta a kolektiv. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2006, 177 s. ISBN 80-210-3984-1.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského 2002, 207s. ISBN neuvedeno.

PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

PRŮCHA, Petr. *Právo, normotvorba, veřejný pořádek. Rukověť územní samosprávy*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2954-4.

PRŮCHA, Petr. *Správní právo*. 6. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3350-9.

REKTOŘÍK, J.; ŠELEŠOVSKÝ, J. a kolektiv. *Strategie, komunikace, řízení*. Rukověť územní samosprávy. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2957-9.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd., Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd., Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Veřejná správa. 2012, č. 7. ISSN 1213-6581.

Výroční zpráva města Strakonice 2011. Městský úřad Strakonice, 2012.

Interní materiály MěÚ Strakonice.

Elektronické zdroje:

KOROTVIČKOVÁ, M., KRUMLOVÁ, J. *Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků* [online]. Praha: MVCR, 2009 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/odk2/soubor/metodika-312-web-pdf.aspx

Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2010 [cit. 2012-01-21]. Metodická pomůcka pro zpracování vlastního systému pro ukládání dokumentů, vzniklých z činnosti obce. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/vzorovy-spisovy-a-skartacni-plan-pro-obce-s-rozsirenou-pusobnosti.aspx.

Ministerstvo vnitra ČR. [online]. 2010 [cit. 2013-02-3]. Otevřená databáze vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. Dostupně z: http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d.

Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2010 [cit. 2013-01-13] Usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/vestnik-vlady-pro-organy-kraju-a-organy-obci-717579.aspx

Národní soustava povolání [online]. [cit. 2013-01-25]. Karta povolání: Personalista. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102138&kod_sm1=2.

Statut soutěže o cenu "Personalista veřejné správy" [online]. Praha: Klub personalistů, 2012 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d.

Právní předpisy:

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24. 11. 2012].

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 16. 1. 2013].

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 8. 2. 2013].

Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 10. 2. 2013].

Příloha

Městský úřad Strakonice	**Název pracovní pozice v ORS:**	**Personalista odboru Kancelář tajemníka**	
	Právní předpis:	NV č. 222/2010 SB.	
	Účinnost pracovní náplně od:	1. 10. 2010	
odbor	Kancelář tajemníka	**úředník**	ano
oddělení	personalistiky a mezd	**jiná výdělečná činnost**	ne
zaměstnanec		**Hmotná zodpovědnost**	ne

PRACOVNÍ NÁPLŇ

Nejnáročnější činnost podle katalogu prací	1. 02. 01 Personalista 2. třída 10.1.: Komplexní koordinace a zajišťování rozvoje oblasti organizačních vztahů a systematizace, personalistiky, odměňování, přípravy a vzdělávání zaměstnanců organizace
Další práce:	• organizuje a řídí činnost oddělení personalistiky a mezd • zajišťuje studijní činnosti pro pracovníky MěÚ, uvolněné členy MZ ve vztahu k získání odborné způsobilosti dle platných právních předpisů • zajišťuje uzavírání pracovních smluv, dohod, jmenování, volby, personální změny a zápočtové listy • vede evidenci pracovníků přihlášených do výběrových řízení • zajišťuje a eviduje školení a kurzy • spolupracuje s úřadem práce a plní vůči němu oznamovací povinnost v rámci platných předpisů • zajišťuje archivaci veškeré dokumentace svého úseku • v případě nepřítomnosti vedoucího kanceláře tajemníka ho zastupuje na poradách vedení • vedení agendy zdravotních prohlídek a smluvního

	závodního lékaře včetně očkování pracovníků rizikových pracovních činností • evidence a proškolení řidičů referentských vozidel a dle časového harmonogramu zajištění referenta provádějícího proškolení • plní další úkoly dle pokynů vedoucího kanceláře tajemníka a tajemníka MěÚ
Je zastupován kým:	
Požadavek na prokázání ZOZ	

	Tajemník	Vedoucí odboru	Zaměstnanec
jméno			
datum			
podpis			