

**Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky**



**KOMPETENČNÍ MODEL DÁVKOVÉHO SPECIALISTY V SYSTÉMU
POMOCI V HMOTNÉ NOUZI**

**THE MODEL OF COMPETENCE OF BENEFIT SPECIALIST IN
ASSISTANCE IN MATERIAL NEED**

Magisterská diplomová práce

Bc. Zdeněk Živčák

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Eva Klimentová, Ph.D.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 22. února 2010

ANOTACE

Cílem magisterské diplomové práce je sestavení návrhu kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi. Teoretická část práce vychází z popisu systému pomoci v hmotné nouzi, resp. systému sociální pomoci. V práci jsou podrobně vymezeny jednotlivé typové pozice zaměstnanců orgánu pomoci v hmotné nouzi, včetně jejich činností a kvalifikačních požadavků. Rovněž jsou teoreticky ukotveny kompetence, členění kompetencí, procesy identifikování kompetencí, kompetenčních modelů a přístupů k jejich tvorbě, včetně uvedení oblastí jejich využití.

V empirické části práce jsou na základě teoretického popisu technik, metodologie pro identifikování kompetencí a tvorbu kompetenčního modelu činěny konkrétní kroky, které vedou k sestavení návrhu kompetenčního modelu. Výsledkem je návrh generického kompetenčního modelu, který akcentuje specifika dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi.

OBSAH

Úvod	5
1 Systém pomoci v hmotné nouzi	7
1.1 Sociální zabezpečení v České republice	7
1.2 Hmotná nouze	9
1.3 Povinnosti a oprávnění zaměstnanců orgánu pomoci v hmotné nouzi	17
1.4 Řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi	18
2 Zaměstnanci orgánu pomoci v hmotné nouzi	21
2.1 Dávkový specialista	23
2.2 Sociální pracovník.....	26
2.3 Technicko-administrativní asistent	29
2.4 Metodik	30
2.5 Úředník územního samosprávného celku	30
3 Kompetence a kompetenční model	34
3.1 Pojem, složky a druhy kompetence.....	34
3.1.1 Pojem kompetence	34
3.1.2 Složky kompetence	38
3.1.3 Druhy kompetence	39
3.2 Identifikace kompetencí	42
3.2.1 Přípravná fáze	42
3.2.2 Sběr dat	43
3.2.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	44
3.2.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	45
3.2.5 Ověření a validizace vzniklého modelu	46
3.3 Kompetenční modely a jejich využití	46
3.3.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu	48
3.3.2 Druhy kompetenčních modelů	49
3.3.3 Oblasti využití kompetenčního přístupu	51
4 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu	54
4.1 Přípravná fáze	54
4.2 Sběr dat.....	56
4.3 Analýza a klasifikace informací.....	60
4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	61
4.5 Ověření a validizace vzniklého modelu	68
Závěr	69
Seznam literatury a ostatních zdrojů	70
Seznam tabulek	72

ÚVOD

Od ledna 2007 se v rámci sociálního zabezpečení České republiky uplatňuje transformovaný pilíř sociální pomoci. Tento pilíř mimo jiné zahrnuje systém pomoci v hmotné nouzi. Systém je moderní formou pomoci osobám s nedostatečnými příjmy, motivující tyto osoby k aktivní snaze zajistit si prostředky k uspokojení životních potřeb.¹

Moderní pojetí pomoci klade jiné nároky a dává jiné možnosti jak samotným osobám v hmotné nouzi, tak zaměstnancům zajišťujícím fungování tohoto systému. V současné době řada orgánů pomoci v hmotné nouzi zabezpečuje faktický výkon systému pouze jedním zaměstnancem, resp. jeden zaměstnanec provádí jak administraci a výplatu dávky v aplikačním programu, tak sociální práci s osobou v hmotné nouzi.

Vzhledem k náročnosti práce s osobami v hmotné nouzi by však postupně měly být vytvářeny podmínky pro oddělení faktického vyplácení dávek pomoci v hmotné nouzi od sociální práce v této oblasti. Pozice dávkového specialisty a sociálního pracovníka není dlouhodobě slučitelná u jednoho zaměstnance.²

Magisterská diplomová práce tedy vychází z premisy, že je naplňován tento záměr a dochází k oddělení pozice dávkového specialisty a sociálního pracovníka v systému pomoci v hmotné nouzi. Tento předpoklad bude zjištěn na základě podkladů vztahujících se k činnosti zaměstnanců orgánů pomoci v hmotné nouzi, jenž budou získány. Vyhodnocené a zkompletované poznatky budou podkladem pro tvorbu kompetenčního modelu typové pozice, jenž by v rámci systému pomoci v hmotné nouzi měla být vytvořena, resp. je postupně vytvářena. **Cílem magisterské diplomové práce je sestavení návrhu kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi.**

V magisterské diplomové práci nejprve vymezím systém pomoci v hmotné nouzi, resp. systém sociální pomoci, když jej začlením do stávajícího systému sociálního zabezpečení v České republice. V následující kapitole popíši možné typové pozice

¹ <http://www.mpsv.cz/cs/5> ze dne 18.07.2009

² Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 4.

zaměstnanců orgánu pomoci v hmotné nouzi, včetně jejich činností a přiblížím kvalifikační požadavky na jednotlivé pozice.

Po teoretickém ukotvení témat uvedených v předchozím odstavci teoreticky vymezím také kompetence, členění kompetencí, procesy identifikování kompetencí, kompetenčních modelů a přístupů k jejich tvorbě, včetně uvedení oblastí jejich využití.

Stěžejní bude následující kapitola týkající se tvorby kompetenčního modelu. V této bude přiblíženo, na základě čeho byly získány podklady vztahující se k činnosti dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi. Dojde k vyhodnocení a zkompletování poznatků a následně bude vytvořen návrh kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi. V této části tedy dojde k provázání s teoretickou částí magisterské diplomové práce.

Pro zpracování magisterské diplomové práce budou kromě odborné literatury a legislativy použity i metodické pokyny Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky a popis pracovních funkcí či úkolů zaměstnanců orgánů pomoci v hmotné nouzi jednotlivých úřadů městských obvodů Statutárního města Ostravy.

1. SYSTÉM POMOCI V HMOTNÉ NOUZI

V této kapitole nejprve definuji pojetí sociálního zabezpečení v České republice a přiblížím jeho hlavní pilíře. Třetí pilíř, kterým je sociální pomoc, resp. subsystém pomoci v hmotné nouzi, jenž je stěžejní pro magisterskou diplomovou práci, podrobněji vymezím v další části kapitoly. Dále specifikuji povinnosti a oprávnění zaměstnanců orgánů pomoci v hmotné nouzi a v základních rysech přiblížím průběh řízení ve věcech dávek pomoci v hmotné nouzi.

1.1 Sociální zabezpečení v České republice

Sociální zabezpečení jako součást sociální politiky a jako prostředek k uskutečňování jejích úkolů a cílů můžeme obecně chápat jako soubor institucí, zařízení a opatření, jejichž prostřednictvím a pomocí se uskutečňuje předcházení, zmírňování a odstraňování následků sociálních událostí občanů.³ **Krebs** rovněž uvádí, že „sociální zabezpečení můžeme vnímat i jako soubor opatření formujících solidaritu s lidmi, kteří čelí (hrozbě) nedostatku příjmu (tj. příjmu z placené práce) nebo se nacházejí v situaci, jež vyžaduje mimořádné výdaje.“⁴

Podle **Potůčka** je „sociální zabezpečení souborem právních, finančních a organizačních nástrojů a opatření, jejichž cílem je kompenzovat nepříznivé finanční a sociální důsledky různých životních okolností a událostí, ohrožujících uznaná sociální práva, nebo takovým životním situacím předcházet.“⁵

Na počátku 90. let 20. století byly v České republice zahájeny práce na vytvoření tří na sebe navazujících, relativně samostatných systémů sociálního zabezpečení – systémů sociálního pojištění, státní sociální podpory a sociální pomoci. Tyto systémy se od sebe liší ve třech hlavních aspektech – jakou situaci řeší, jakým způsobem jsou

³ Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 162.

⁴ Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 163.

⁵ Potůček, Martin. Sociální politika. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995, s. 69.

dávky v jednotlivých systémech financovány a jakým způsobem jsou tyto systémy organizačně zabezpečeny.⁶

Sociální pojištění

V rámci tohoto systému jsou řešeny takové sociální události, na které se občan může předem připravit (pojistit) formou odložení části své dnešní spotřeby na krytí budoucí nejisté dlouhodobé či krátkodobé sociální události. Sociální pojištění je forma nejvíce preferována v moderních společnostech s tržní ekonomikou. Je rozvíjena jak ve všeobecných (obligatorních), tak v doplňkových dobrovolných (fakultativních) systémech. Systém je financován především z pojistného, které platí podle přesně stanovených podmínek jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel i osoby samostatně výdělečně činné. V podmínkách naší země je nejvhodnější formou zajištění sociálních potřeb občanů ve všech případech, kdy se jedná o sociální událost spojenou se ztrátou příjmu (např. mzdy) z výdělečné činnosti v případech mateřství, ošetřování člena rodiny, nemoci, invalidity, stáří a ztráty živitele. Sociální pojištění je výrazem sociální odpovědnosti občanů k sobě a své rodině. V tomto směru jsou v České republice provozovány systémy důchodového pojištění, penzijního připojištění a nemocenského pojištění.⁷

Státní sociální podpora

V rámci tohoto systému jsou řešeny situace, které jsou na základě určitého společenského konsensu uznány za zřetele hodné, tj. sociální události, kdy je účelné rodinu, především rodinu s dětmi, podpořit. Jedná se například o narození dítěte (porodné), péči rodičů o ně v raném věku (rodičovský příspěvek), jeho výchovu po celou dobu přípravy na povolání (přídavek na dítě) apod. Jednotlivé dávky jsou financovány z daní ze státního rozpočtu v rámci nejširší celospolečenské solidarity a jsou vypláceny prostřednictvím úřadů práce.⁸

Získání nároku na dávky státní sociální podpory není vázáno na předcházející odvody příspěvku z pracovního příjmu. Sociální podpora je postavena na

⁶ Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 163.

⁷ Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 163-164.

⁸ Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 163-164.

univerzálním občanském principu (každý občan, který se dostane do příslušné životní situace, má za určitých podmínek nárok na podporu), nebo na principu potřeby (dávku dostane pouze ten, který nemá jinou možnost, jak se s příslušnou životní situací vyrovnat).⁹

Sociální pomoc

V rámci systému sociální pomoci se řeší obtížné sociální události stavu hmotné a sociální nouze, které občan není, resp. nebude schopen řešit sám nebo s pomocí vlastní rodiny. Sociální pomoc vyjadřuje skutečnost, že se občan dostal do situace, kdy není v jeho silách se sám zaopatřit. Sociální pomoc se liší od předchozích dvou systémů svou individualizovanou aplikací. Jednotlivé formy sociální pomoci jsou financovány ze státního rozpočtu a z rozpočtů obcí. V systému sociální pomoci je provozován subsystém sociálních služeb, sociálně-právní ochrany a pomoci v hmotné nouzi.¹⁰

Tímto jsem začlenil systém pomoci v hmotné nouzi do systému sociální pomoci, resp. sociálního zabezpečení v České republice. V obecné rovině jsem přiblížil, jaké subsystémy jsou obsaženy v systému sociální pomoci. V následující podkapitole se podrobněji zaměřím na systém pomoci v hmotné nouzi, jeho motivační nástroje a oprávnění a povinnosti zaměstnanců, kteří v tomto subsystému působí.

1.2 Hmotná nouze

Základním záměrem systému sociální pomoci, resp. pomoci v hmotné nouzi, bylo vytvořit moderní systém sociální pomoci odpovídající podmínkám a potřebám demokratického státu s tržní ekonomikou, v němž není občan pouhým pasivním objektem paternalistické péče, nýbrž je aktivním subjektem, který má právo na pomoc k překonání obtížné životní situace.¹¹ Takto koncipovaný systém vychází ze

⁹ Potůček, Martin. Sociální politika. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995, s. 73.

¹⁰ Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 165-166.

¹¹ Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 281-282.

základního předpokladu, že v podmínkách demokratické společnosti a svobodného trhu nese každý občan odpovědnost sám za sebe a za svou budoucnost.¹²

Hlavními cíli systému sociální pomoci podle Krebse jsou¹³:

- nedeformovat, avšak pouze účelně korigovat primární příjmové rozdělení občanů vzniklé na trhu práce s cílem odstranit jeho tvrdosti akcentováním nepeněžitých forem sociální pomoci, rozvojem sociální práce a preferováním poskytnutí věcné pomoci místo sociálních dávek;
- zabezpečit vyšší adresnost poskytované sociální pomoci rozvojem sociální práce, která umožní stanovit diagnózu sociální situace občana a určit optimální formy jejího řešení;
- přísněji prověřovat majetkovou situaci občana a jeho účinné snahy řešit svoji sociální situaci vlastním přičiněním;
- akcentovat aktivní opatření spočívající především v sociální práci s občanem s cílem obnovení jeho sociální suverenity a nezávislosti, bonifikací snahy občana a sankcionováním jeho pasivity a nesoučinnosti;
- vytvořit nástroje k přesnějšímu poskytování sociální pomoci v případě hmotné nouze v závislosti na délce jejího trvání, na snaze a součinnosti občana zlepšit svoji situaci, a to při zachování životního minima jako kritéria pro posuzování chudoby.

Nové pojetí hmotné nouze tedy klade větší důraz na aktivní úlohu adresáta a jeho občanskou odpovědnost za sebe a svoji rodinu. Občan své odpovědnosti není zbaven, ani když se dostal do stavu nouze, který není schopen překonat, a jiné nástroje ze systému sociálního pojištění a státní sociální podpory nelze použít, když na ně nevznikl nárok, anebo samy o sobě nestačí k překonání negativní sociální situace.¹⁴

¹² Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 265.

¹³ Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, s. 285.

¹⁴ Tomeš, Igor. Sociální politika, teorie a mezinárodní zkušenost. 2. vydání. Praha: Socioklub, 2001, s. 27.

Systém pomoci v hmotné nouzi a jeho legislativní ukotvení

Významnou roli v systému sociální pomoci, resp. v systému dávek pomoci v hmotné nouzi hraje institut životního minima. Pro stanovení podmínek nároku a výše dávek jsou využívány nejen částky životního minima, ale i způsoby stanovování okruhu společně posuzovaných osob a okruhu započitatelných příjmů.¹⁵ Uvedené skutečnosti jsou upraveny zákonem č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů.

Stanovení kritérií stavu hmotné nouze a stanovení podmínek pro poskytování pomoci k zajištění základních životních podmínek fyzickým osobám, které se nacházejí v hmotné nouzi, prostřednictvím dávek pomoci v hmotné nouzi, upravuje zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů (dále též jen zákon o pomoci v hmotné nouzi).

Dalším v tomto subsystému užívaným předpisem je vyhláška č. 504/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s touto vyhláškou jsou zvyšovány částky živobytí osob v hmotné nouzi v návaznosti na prokázání nutnosti dietního stravování.¹⁶

V systému pomoci v hmotné nouzi jsou po splnění stanovených podmínek poskytovány v souladu s uvedeným zákonem o pomoci v hmotné nouzi následující dávky¹⁷:

- příspěvek na živobytí, který se vyplácí v kalendářním měsíci, na který náleží;
- doplatek na bydlení, který se vyplácí měsíčně po uplynutí kalendářního měsíce, za který náleží;
- mimořádná okamžitá pomoc, která se vyplácí bezodkladně.

Příspěvek na živobytí

Příspěvek na živobytí jako základní dávka pomoci v hmotné nouzi řeší nedostatečný příjem osoby (společně posuzovaných osob) k zabezpečení výživy

¹⁵ Břeská, Naděžda a Vránová, Lucie. Dávky pomoci v hmotné nouzi. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2008, s. 21.

¹⁶ § 3 vyhlášky č. 504/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁷ § 4 odst. 1 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

a ostatních základních osobních potřeb.¹⁸ Při stanovení okruhu společně posuzovaných osob je postupováno podle zákona o životním a existenčním minimu.¹⁹ Nárok na příspěvek na živobytí má osoba v hmotné nouzi, pokud její příjem (příjem společně posuzovaných osob) nedosahuje částky živobytí. Živobytí osoby (společně posuzovaných osob) je stanoveno s ohledem na příjem, možnost jeho zvýšení, majetkové poměry a další okolnosti (jako je např. nákladné dietní stravování, délka setrvání ve stavu hmotné nouze, aktivní přístup k hledání zaměstnání apod.). Částka živobytí se odvíjí od výše existenčního a životního minima a stanoví se individuálně pro každou osobu na základě zhodnocení její snahy, možností a potřeb.²⁰

Výše příspěvku na živobytí se stanoví jako rozdíl mezi živobytím osoby (společně posuzovaných osob) a příjmem osoby (společně posuzovaných osob), který je snížený o přiměřené náklady na bydlení.²¹ Přičemž za přiměřené náklady na bydlení se pro účely zákona o pomoci v hmotné nouzi považují odůvodněné náklady na bydlení, nejvýše však do 30% (v Praze do 35%) příjmu osoby nebo společně posuzovaných osob.²²

Doplatek na bydlení

Doplatek na bydlení je další dávkou pomoci v hmotné nouzi, která společně s vlastními příjmy občana a příspěvkem na bydlení ze systému státní sociální podpory pomáhá uhradit odůvodněné náklady na bydlení.²³ Nárok na doplatek na bydlení má vlastník nebo nájemce bytu, který užívá byt a jehož příjem zvýšený o vyplacený příspěvek na živobytí (příjem zvýšený o vyplacený příspěvek na živobytí společně posuzovaných osob) je po úhradě odůvodněných nákladů na bydlení nižší než jeho částka živobytí (částka živobytí společně posuzovaných osob).²⁴ Okruh společně posuzovaných osob pro účely doplatku na bydlení je stejný

¹⁸ § 21 odst. 1 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

¹⁹ § 8 odst. 2 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

²⁰ § 21 – § 31 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

²¹ § 23 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

²² § 9 odst. 2 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

²³ <http://www.mpsv.cz/cs/5#dnb> ze dne 13.09.2009

²⁴ § 33 odst. 1 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

jako pro účel příspěvku na bydlení ze systému státní sociální podpory, společně se tedy posuzují všechny osoby, které jsou v témže bytě hlášeny k trvalému pobytu.²⁵

Podmínkou nároku na doplatek na bydlení je získání nároku na příspěvek na živobytí a nárok na příspěvek na bydlení ze systému státní sociální podpory.²⁶ Zákon o pomoci v hmotné nouzi pamatuje i na specifické situace spojené s bydlením. V případech hodných zvláštního zřetele může orgán pomoci v hmotné nouzi rozhodnout, že za nájemce považuje pro účely doplatku na bydlení i osobu dlouhodobě užívající jinou než nájemní formu bydlení.²⁷

Výše doplatku na bydlení se vypočte tak, že se od částky odůvodněných nákladů na bydlení připadajících na kalendářní měsíc (snížené o příspěvek na bydlení náležející za předchozí kalendářní měsíc) odečte částka, o kterou příjem osoby, popř. společně posuzovaných osob (včetně vyplaceného příspěvku na živobytí) převyšuje částku živobytí osoby či společně posuzovaných osob.²⁸

Mimořádná okamžitá pomoc

Je poskytována osobám, které se ocitnou v situacích, které je nutno bezodkladně řešit.²⁹ Poskytování je vázáno především na správní uvážení sociálního pracovníka orgánu pomoci v hmotné nouzi. Zákon o pomoci v hmotné nouzi stanoví pět situací³⁰:

- Mimořádná okamžitá pomoc z důvodu hrozby vážné újmy na zdraví.
- Mimořádná okamžitá pomoc z důvodu postižení vážnou mimořádnou událostí.
- Mimořádná okamžitá pomoc na úhradu nezbytného jednorázového výdaje.
- Mimořádná okamžitá pomoc na úhradu nezbytných nebo odůvodněných nákladů.
- Mimořádná okamžitá pomoc z důvodu ohrožení osoby sociálním vyloučením.

Jak jsou vymezeny hlavní cíle systému sociální pomoci, resp. systému pomoci v hmotné nouzi podle Krebse, jsem uvedl výše. Jakým způsobem jsou však jednotlivé cíle a motivační prvky zpracovány v zákoně o pomoci v hmotné nouzi, jakými nástroji jsou naplňovány, uvedu v následující části práce. Z motivačních

²⁵ § 7 odst. 6 zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů

²⁶ § 33 odst. 3 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

²⁷ § 33 odst. 5 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

²⁸ § 35 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

²⁹ <http://www.mpsv.cz/cs/5#mop> ze dne 13.09.2009

³⁰ § 2 odst. 3–6 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

nástrojů lze v obecné rovině vyvodit skutečnosti, resp. činnosti, kterými se zaměstnanec orgánu pomoci v hmotné nouzi musí zabývat.

Motivační nástroje systému pomoci v hmotné nouzi:

- sociální poradenství – poskytování základních informací přispívajících k řešení stavu hmotné nouze osoby, resp. k jejímu předcházení³¹;
- zápočet příjmů – zvýhodněny jsou osoby, které přijmou i méně placenou práci, oproti osobám, které setrvávají pouze na dávkách pomoci v hmotné nouzi³²;
- hodnocení zvýšení příjmu vlastní prací – pozitivně je hodnoceno zahájení výdělečné činnosti osoby nepracující, zvýšení rozsahu a intenzity výdělečné činnosti a projevená snaha o zvýšení příjmu³³;
- hodnocení uplatnění nároků a pohledávek – pozitivně je hodnoceno uplatnění všech nároků a pohledávek, resp. skutečnost, že osoba žádné nároky a pohledávky nemá³⁴;
- hodnocení majetku – je pozitivně hodnoceno, když osoba žádný nadstandardní majetek nemá nebo jej využívá ke zvýšení příjmu³⁵;
- hodnocení stavebního spoření – osobě je dána možnost souběhu pobírání příspěvku na živobytí a trvání smlouvy stavebního spoření maximálně po dobu 6 měsíců³⁶;
- stanovení částky živobytí – v návaznosti na výše uvedené motivační nástroje je částka živobytí stanovována v závislosti na snaze a součinnosti osoby v hmotné nouzi. Osoba je tedy zvýhodněna za aktivní kroky – např. hledání zaměstnání, přijetí krátkodobého zaměstnání, uplatnění pohledávek, využívání majetku ke zvýšení příjmu apod.³⁷;
- snížení částky živobytí – u osoby, která pobírá příspěvek na živobytí déle než 6 kalendářních měsíců, je snížena částka živobytí na částku existenčního minima; pokud je však osoba aktivní, resp. pokud je zahrnuta do zákonem vyjmenovaného

³¹ § 1 odst. 2 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

³² § 9 odst. 1 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

³³ § 12 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

³⁴ § 13 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

³⁵ § 14 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

³⁶ § 11 odst. 8 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

³⁷ § 24 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

okruhu osob (vykonává veřejnou službu v potřebném rozsahu či pobírá podporu v nezaměstnanosti apod.), ke snížení nedojde³⁸.

Zákon o pomoci v hmotné nouzi je tedy konstruován tak, že každé osobě nacházející se nově ve stavu hmotné nouze je dána lhůta 6 měsíců pro zabezpečení si finančních prostředků vlastním přičiněním. Zákon umožňuje v této době určitým způsobem tolerovat např. majetek či stavební spoření osoby, jenž tato osoba získala v době předcházející stavu hmotné nouze.

Sociální poradenství

Sociální poradenství mají povinnost zabezpečovat všechny orgány pomoci v hmotné nouzi, tj. pověřené obecní úřady, obecní úřady obcí s rozšířenou působností, krajské úřady a Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Jde o poskytnutí základních informací o možnostech prevence situace hmotné nouze a o možnostech jejího řešení.³⁹ Uvedená povinnost vyplývá z Evropské sociální charty, jejího článku 13, upravujícího právo na sociální a lékařskou pomoc.

Česká republika v návaznosti na uvedený článek je zavázána stanovit, že každému se má dostat prostřednictvím kompetentních veřejných nebo soukromých služeb poradenství a osobní pomoci nezbytné k zabránění, odstranění nebo zmírnění stavu potřebnosti jednotlivce nebo rodiny. Jde o základní činnost v systému pomoci v hmotné nouzi.⁴⁰

O tomto motivačním nástroji se podrobněji zmiňuji, neboť právo na něj je obsaženo již v Listině základních práv a svobod z roku 1993, avšak až nyní je toto zohledněno v zákoně o pomoci v hmotné nouzi.

Listina základních práv a svobod v článku 30 přiznává každému, kdo je v hmotné nouzi, právo na takovou pomoc, která je nezbytná pro zajištění základních životních podmínek.⁴¹ Základními životními podmínkami pro účely pomoci v hmotné nouzi se rozumí základní podmínky biologické, psychické a sociální. Právo na poskytnutí

³⁸ § 24 odst. 1 písm. g) zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

³⁹ Metodický pokyn č. 2/2006 k zákonu č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění zákona č. 165/2006 Sb. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 14.12.2006. s. 1.

⁴⁰ Metodický pokyn č. 2/2006 k zákonu č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění zákona č. 165/2006 Sb. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 14.12.2006. s. 1.

⁴¹ Čl. 30 odst. 2 usnesení č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

pomoci neznamená automaticky nárok na peněžitou dávku nebo jiné věcné plnění v rámci systému pomoci v hmotné nouzi. Pouze v případě sociálního poradenství má každý nárok na jeho poskytnutí.⁴²

V souladu se zákonem o pomoci v hmotné nouzi má „každý nárok na základní sociální poradenství vedoucí k řešení hmotné nouze nebo jejímu předcházení.“⁴³

Základní sociální poradenství je jedním z typů sociálního poradenství, jenž poskytuje informace o nárocích, službách a možnostech, které mohou vyřešit nebo zmírnit obtížnou situaci člověka. Cílem sociálního poradenství je poskytnout informace co nejbližší bydliště nebo pracoviště. Součástí základního poradenství je i zprostředkování další potřebné pomoci. Pro tento typ poradenství je důležitá jeho dostupnost i v menších obcích. Toto poradenství může poskytovat nejlépe sociální pracovník nebo pracovník obecního úřadu, který musí projít speciálním školením.⁴⁴

V soudobých státech se poradenství považuje za podstatnou složku funkčního systému sociálního zabezpečení. Proto jsou pro občany zřizovány státem, obcemi i neziskovými organizacemi sítě bezplatných poraden, které jim usnadňují orientaci v právních záležitostech, v institučních vazbách, v nárocích na dávky, v těžkostech a konfliktech manželských, rodinných, po propuštění z výkonu trestu nebo z ústavního zařízení apod.⁴⁵

Poradenství je základní činností při práci s případem v rámci sociální práce. Sociální pracovník pracuje formou případové práce, resp. vedení případu (case management). Tyto termíny mohou popisovat tutéž činnost, tj. individuální podporování klientovy schopnosti vyrovnat se problémy. To může být doplňováno také jinými postupy.⁴⁶

Jak jsem uvedl výše, je sociální poradenství v návaznosti na zákon o pomoci v hmotné nouzi významným motivačním prvkem. A to v tom smyslu, že zaměstnancem orgánu pomoci v hmotné nouzi jsou v rámci vedení případu osobě

⁴² Metodický pokyn č. 2/2006 k zákonu č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění zákona č. 165/2006 Sb. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 14.12.2006. s. 1.

⁴³ § 1 odst. 2 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁴ Matoušek, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál, 2003, s. 84.

⁴⁵ Matoušek, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál, 2003, s. 151-152.

⁴⁶ Matoušek, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál, 2003, s. 14.

poskytnuty veškeré informace týkající se případného stavu hmotné nouze. Může jít např. o informace, jakým způsobem může být hodnocen majetek osoby získaný v průběhu její výdělečné činnosti apod. Veškeré informace a případné sankce stanovené v zákoně o pomoci v hmotné nouzi by měly osobu motivovat k setrvání v zaměstnání či k intenzivnějšímu hledání zaměstnání. Měly by ji motivovat, aby sankce v podobě např. již zmíněného prodeje či jiného využití majetku pořízeného z příjmu z výdělečné činnosti nemusely být uplatněny.

Zaměstnanec orgánu pomoci v hmotné nouzi musí být schopen všechny výše uvedené motivační nástroje aplikovat v rámci své správní činnosti. Jaké tomuto zaměstnanci vyplývají povinnosti a oprávnění v souladu se zákonem o pomoci v hmotné nouzi, vymežím v následující podkapitole.

1.3 Povinnosti a oprávnění zaměstnanců orgánu pomoci v hmotné nouzi

Zákon o pomoci v hmotné nouzi taxativně stanoví některé povinnosti zaměstnanců orgánů pomoci v hmotné nouzi. Tito zaměstnanci jsou v souvislosti s poskytováním dávek povinni:

- „chránit práva a zájmy osob v hmotné nouzi, přitom respektovat jejich důstojnost, soukromí a důvěrnost sdělení a zachovávat mlčenlivost, nestanoví-li zákon o pomoci v hmotné nouzi nebo zvláštní právní předpis jinak;
- informovat každou osobu o možných postupech řešení hmotné nouze a zapojovat ji do řešení její situace a vést ji k vlastní odpovědnosti;
- respektovat jedinečnost každé osoby bez ohledu na její původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, ekonomickou situaci, věk, zdravotní stav, sexuální orientaci, náboženské a politické přesvědčení, a to bez ohledu na skutečnost, jak se tato osoba podílí na životě společnosti;
- vyhledávat aktivně osoby, které jsou ohroženy hmotnou nouzí, nebo se již ve stavu hmotné nouze nacházejí;
- spolupracovat s obcí, v jejíž působnosti se bydliště osoby v hmotné nouzi nachází.“⁴⁷

⁴⁷ § 64 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

Zaměstnanci orgánů pomoci v hmotné nouzi jsou dále povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, se kterými se seznámili při rozhodování o dávkách nebo v přímé souvislosti s tím. Tato povinnost trvá i po skončení pracovního vztahu. Povinnosti zachovávat mlčenlivost mohou být zaměstnanci zproštěni pouze osobou, v jejímž zájmu tuto povinnost mají, a to písemně s uvedením rozsahu a účelu.⁴⁸

Pokud zaměstnanec orgánu pomoci v hmotné nouzi poruší povinnost zachovávat mlčenlivost, dopustí se správního deliktu, resp. přestupku. Za přestupek mu lze uložit pokutu až do výše 10.000,-- Kč.⁴⁹

Zaměstnanci jsou oprávněni na základě souhlasu žadatele o dávku, příjemce dávky a osob společně posuzovaných v souvislosti s plněním úkolů podle zákona o pomoci v hmotné nouzi vstupovat do obydlí, v němž tyto osoby žijí, a to s cílem provádět sociální šetření. O sociálním šetření musí vždy provést záznam ve spise.⁵⁰

Toto šetření je nezbytnou součástí sociální práce s osobami, jenž se nacházejí v nepříznivé sociální situaci a žádají o dávky pomoci v hmotné nouzi.⁵¹

Provádět sociální šetření mohou zaměstnanci orgánů pomoci v hmotné nouzi na základě zvláštního oprávnění vydaného příslušným orgánem pomoci v hmotné nouzi. Tímto průkazem se zaměstnanci prokazují při vstupu do obydlí.⁵²

Zaměstnanci si však vstup do obydlí nemohou vynutit. Skutečnost, že byl vstup posuzovanou osobou odmítnut, je však spojena s negativními důsledky, neboť není možné ověřit skutečnosti rozhodné pro vznik či trvání nároku na dávku.⁵³

1.4 Řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi

Zaměstnanci orgánů pomoci v hmotné nouzi musejí být schopni aplikovat nejen motivační nástroje systému pomoci v hmotné nouzi. Vzhledem k této skutečnosti v základních bodech terminologicky ukotvím průběh řízení týkající se dávek pomoci

⁴⁸ § 55 odst. 1 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁹ § 57 odst. 1 a 3 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁰ § 63 odst. 1 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁵¹ Břeská, Naděžda a Vránová, Lucie. Dávky pomoci v hmotné nouzi. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2008, s. 56.

⁵² § 63 odst. 1 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁵³ Břeská, Naděžda a Vránová, Lucie. Dávky pomoci v hmotné nouzi. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2008, s. 56.

v hmotné nouzi. Rovněž z tohoto lze v obecné rovině vyvodit skutečnosti, resp. činnosti, které musí zaměstnanec orgánů pomoci v hmotné nouzi provádět.

Při řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi platí zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen správní řád), se stanovenými odchylkami, a to pouze v tom případě, že tak stanoví zákon o pomoci v hmotné nouzi.⁵⁴ Nezbytnost určitých odchylek je vyvolána některými specifiky úpravy dávek pomoci v hmotné nouzi a sleduje se jimi zpravidla zjednodušení řízení.

Průběh řízení ve věci dávek pomoci v hmotné nouzi:

- zahájení řízení – řízení o přiznání dávky je zahájeno na základě písemné žádosti osoby, podané na tiskopisu předepsaném Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky, řízení o změně výše již přiznané dávky nebo o jejím odnětí se zahajuje z moci úřední⁵⁵;
- účastník řízení – účastníkem je ten, kdo žádá o dávku, v případě řízení o přeplatku na dávce jsou účastníky i osoby společně posuzované⁵⁶;
- vedení řízení – jednotlivé úkony v řízení se činí písemně, sdělení však lze učinit i ústně, pokud účastník řízení na písemné formě netrvá (tyto úkony se poznamenávají do spisu)⁵⁷;
- spis – v každé věci se zakládá spis, který tvoří podání (žádosti), protokoly, záznamy, písemná vyhotovení rozhodnutí a další písemnosti, které se vztahují k dané věci⁵⁸;
- podklady pro vydání rozhodnutí – jsou to zejména doklady o výši příjmu žadatele a společně posuzovaných osob, doklad o výši nájemného a o výši pravidelných úhrad za služby související s užíváním bytu, doklad o výši úhrad za energie, doporučení odborného lékaře o nutnosti dietního stravování, prohlášení o celkových sociálních a majetkových poměrech, rozhodnutí o přiznání podpory v nezaměstnanosti apod.⁵⁹;

⁵⁴ § 66 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁵ § 69 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁶ § 68 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁷ § 15 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁸ § 17 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁹ § 72 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

- vyjádření k podkladům pro vydání rozhodnutí – podklady k rozhodnutí ve většině případů tvoří pouze podklady předané žadatelem o dávku, proto je stanoveno, že povinnost dát účastníkovi možnost vyjádřit se k podkladům rozhodnutí neplatí, jedná-li se pouze o podklady doložené účastníkem řízení⁶⁰;
- vydání rozhodnutí – pro zjednodušení zákon o pomoci v hmotné nouzi stanoví, že rozhodnutí se vydává jen v případě, že dávka nebyla přiznána, byla odejmuta, byla snížena, výplata dávky zastavena, jde o přeplatek na dávce, jde o rozhodnutí o dávce vydané z důvodu podání námitek nebo jde o rozhodnutí o ustanovení zvláštního příjemce⁶¹;
- vydání oznámení – v případech, kdy se nevydává rozhodnutí, jsou vydávána oznámení o dávce a její výši⁶²; v praxi jsou tedy v této souvislosti vydávána oznámení o přiznání dávky, o jejím zvýšení a doplatku na dávce a o změně způsobu výplaty;
- podání námítka – námitku lze podat pouze proti oznámení o dávce a to do 15 dnů ode dne výplaty dávky, o písemně podané námitce orgán pomoci v hmotné nouzi do 30 dnů rozhodne⁶³;
- odvolání – může podat účastník proti rozhodnutí ve věci do 15 dnů ode dne jeho oznámení u orgánu pomoci v hmotné nouzi, který rozhodnutí vydal; pokud ten nevyhoví účastníkovi v plném rozsahu, předá spis nadřízenému orgánu⁶⁴.

Podrobnějším vymezením subsystému pomoci v hmotné nouzi, jeho zařazením do systému sociálního zabezpečení v České republice, uvedením povinností a oprávnění zaměstnanců orgánů pomoci v hmotné nouzi a přiblížením řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi jsem terminologicky ukotvil první část magisterské diplomové práce. Druhá část bude uvedena ve třetí kapitole práce, která se týká se teoretického vymezení kompetencí a s nimi souvisejících témat. Nyní následuje kapitola, v níž se budu zabývat jednotlivými typovými pozicemi zaměstnanců orgánů pomoci v hmotné nouzi.

⁶⁰ § 74 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁶¹ § 75 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁶² § 76 odst. 1 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁶³ § 76 odst. 2 a 3 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁴ § 81 a násl. zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

2. ZAMĚSTNANCI ORGÁNU POMOCI V HMOTNÉ NOUZI

V této části práce budou vymezeny jednotlivé typové pozice, jenž se v rámci zabezpečení systému pomoci v hmotné nouzi mohou využívat, resp. mohou existovat. Budou popsány kvalifikační požadavky na jednotlivé typové pozice a přiblíženy skutečnosti vyplývající ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Nejprve však uvedu, proč je nezbytné postupně vytvářet podmínky pro oddělení faktického vyplácení dávek pomoci v hmotné nouzi od sociální práce v této oblasti. Pozice dávkového specialisty a sociálního pracovníka není slučitelná u jedné osoby.⁶⁵

Analogii dlouhodobé neslučitelnosti dvou uvedených pozic lze spatřovat v Úlehlou představeném systemickém přístupu ke klientovi. V rámci systemického přístupu je poskytována profesionální pomoc, která se dostává ke slovu tehdy, selžou-li ostatní způsoby, jimiž jsou lidé zvyklí své problémy řešit.⁶⁶

Aby zaměstnanec mohl pomoc skutečně poskytovat, potřebuje mít jasno v tom, co pomoc je a co není. Musí tedy umět rozlišit to, kdy klientovi pomáhá a kdy jej kontroluje. Obojí patří do výbavy zaměstnance, obojí je potřebné a má své místo, obojí jsou profesionální způsoby práce a obojí se vyskytuje v průběhu rozhovoru s klientem. Zaměstnanec musí umět obojí. Podmínkou je, aby byl schopen jasně rozlišit, kterou z obou variant právě zvolil.⁶⁷

Nelze se samozřejmě rozhodnout, že jeden přístup je dobrý a hodný prosazení, a ten druhý má být zatracen jako špatný. Systemická terapie však po zaměstnanci vyžaduje, aby si vždy, průběžně uvědomoval, v jaké pozici se nyní klient nachází⁶⁸:

- můžeme-li situačně vnímat klienta jako autonomního, sociální pracovník mu nabízí spolupráci, resp. pomoc při které jsou aktéři procesu pomoci ve zcela

⁶⁵ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 4.

⁶⁶ Úlehla, Ivan. Umění pomáhat. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, s. 9.

⁶⁷ Úlehla, Ivan. Umění pomáhat. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, s. 20-21.

⁶⁸ Macek, Z. Systemický přístup. In Matoušek, Oldřich. Základy sociální práce. 1. vydání. Praha: Portál, 2001, s. 225.

rovnoprávném postavení. V sociální práci v tomto případě hovoříme o klientovi dobrovolném;

- je-li nutno situačně klienta vnímat jako heteronomního, říká se, že za něj sociální pracovník přebírá starost, resp. kontrolu. V takovém případě je vzájemný vztah aktérů vztahu nerovnovážený, sociální pracovník má nad klientem mocenskou převahu, která většinou vychází z jeho postavení v některé z institucí. V sociální práci hovoříme v takovém případě o klientovi nedobrovolném.

Pokud systemický přístup vztahujeme na systém pomoci v hmotné nouzi, dochází při oddělení uvedených pozic k tomu, že zaměstnanec nebude muset jasně rozlišovat, zda zvolil variantu přebírání kontroly nebo nabízení pomoci. Jeden zaměstnanec totiž bude pracovat v rámci kontroly a druhý v rámci pomoci.

Dávkový specialista pracuje v rámci přebírání kontroly, která je nevyhnutelná, účelná a potřebná pro naplnění poskytování pomoci v rámci zákona o pomoci v hmotné nouzi.

Sociální pracovník naopak pracuje v rámci nabízení pomoci, která je užitečná, respektující a příjemná, neboť je založena na spolupráci rovnocenných. Z hlediska klienta je nabízení pomoci přizváním ke spolupráci rovných.⁶⁹

Nyní již vymezím jednotlivé typové pozice v systému pomoci v hmotné nouzi. V předcházející kapitole jsem uvedl, že relativně obsáhlou oblast pomoci v hmotné nouzi by mělo tvořit poradenství. Vycházíme-li z toho a dále také z aktivit, které předpokládá zákon o pomoci v hmotné nouzi (rovněž jsou uvedeny v předcházející kapitole), je možné vytipovat činnosti, které budou vykonávat pracovníci pomoci v hmotné nouzi, i definovat typy jejich pozic v této oblasti sociální ochrany občanů České republiky.⁷⁰

⁶⁹ Úlehla, Ivan. Umění pomáhat. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, s. 23.

⁷⁰ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 4.

Pracoviště orgánů pomoci v hmotné nouze mohou zavést dělbu práce mezi těmito typovými pozicemi⁷¹:

- dávkový specialista;
- sociální pracovník;
- technicko-administrativní asistent;
- metodik.

V následující části magisterské diplomové práce vymezují jednotlivé typové pozice proto, aby bylo zřejmé s jakými členy týmu dávkový specialista v rámci výkonu své profese spolupracuje.

2.1 Dávkový specialista

Jádrem práce dávkového specialisty by měla být práce v budově úřadu, práce s výpočetní technikou – aplikačním programem OKnouze, aplikace právních předpisů na konkrétní situaci jednotlivce, rodiny nebo společně posuzovaných osob.⁷²

Dávkový specialista disponuje mocí institucionálně přidělenou. Platí, že čím více rozhoduje o věcech, které pro potřebného znamenají praktickou výhodu nebo újmu, tím složitější je, aby se stal partnerským konzultantem v emočních a vztahových hlediscích jeho problému. Moc zaměstnance je vymezena zákonnými předpisy, čím větší je však jeho pravomoc, tím větší je tendence protějšku (tedy klienta) k odstupu a nedůvěře. Rozhodnutí zaměstnance může klient chápat jako projev nepřátelství. Z tohoto může vyplynout ztráta kontaktu a důvěry.⁷³

Činnosti dávkového specialisty lze spatřovat především jako⁷⁴:

- pomoc při vyplnění žádosti;
- podání základních informací;

⁷¹ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 4.

⁷² Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 4.

⁷³ Kopřiva, Karel. Lidský vztah jako součást profese. 4. vydání. Praha: Portál, 2000, s. 40-42.

⁷⁴ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 4-5.

- kontrola úplnosti žádosti, poučení o doplnění, přijetí žádosti;
- zadání údajů do PC, práce s aplikačním programem, hodnocení plnění podmínek, zda se jednotlivec nebo rodina nacházejí v situaci hmotné nouze, odůvodnění výše dávky, způsobu její výplaty;
- vytvoření oznámení, rozhodnutí;
- zpracování záznamů z jednání (protokoly);
- účast na vzdělávání a poradách;
- zpracování podkladů pro statistiky;
- práce se spisovou dokumentací, evidování apod.;
- zpracování výzev k doplnění údajů apod., vyžádání spisové dokumentace, pokladů apod.;
- administrativní práce;
- vyznačování právní moci;
- řešení specifických případů (konzultace více zaměstnanců);
- zajišťování agendy související s rozhodováním a vymáháním přeplatků;
- doporučování (úsilí o spolupráci za pomoci vhodné argumentace);
- podněcování klienta (jednotlivec nebo rodina) ke změně;
- koordinační činnosti;
- podávání návodů, speciálních informací;
- zprostředkování kontaktů;
- vysvětlování (kladení otázek, odpovídání na otázky);
- plánování (ve vztahu ke klientovi, ve vztahu k chodu pracoviště);
- komunikace a styk s ostatními institucemi (písemný, osobní);
- sběr informací, jejich záznam a vyhodnocování;
- kontrola plnění podmínek;
- zpracování podkladů pro vlastní šetření, dotazníková šetření nadřízených orgánů apod.;
- úkony spojené s faktickou výplatou dávky, účetní operace apod.;
- přijímání klientů na úřadě.

Činnost týkající se podněcování klienta ke změně by spíše měla být přisouzena sociálnímu pracovníkovi, avšak vzhledem k odkazovanému metodickému pokynu ji uvádím u dávkového specialisty.

Vzhledem k přímému kontaktu s klientem, ať už s jednotlivcem, rodinou či ostatními společně posuzovanými osobami, by měl dávkový specialista absolvovat komunikační kurzy a dosáhnout výcviku ve speciálních technikách jednání s klientem.⁷⁵

Dávkový specialista by měl pracovat jak s jednotlivci, s rodinami, tak se společně posuzovanými osobami. Podle Metodického pokynu není tudíž vhodné rozdělit agendu hmotné nouze tak, že bude například jeden dávkový specialista pracovat pouze s jednotlivci a jiný zase pouze s rodinami či jinými společně posuzovanými osobami. Tímto by mohlo dojít k tomu, že zaměstnanec nebude schopen odborně aplikovat celý zákon o pomoci v hmotné nouzi, nýbrž pouze jen část, jenž právě použije při práci s jednotlivcem či rodinou. Je proto vhodné agendu rozdělit např. podle abecedy či místa bydliště. Výhodou tohoto je možnost vzájemného zastupování zaměstnanců v případě potřeby a rovněž schopnost aplikovat celý zákon o pomoci v hmotné nouzi.⁷⁶

Pozice dávkového specialisty nemá předepsanou odbornou způsobilost v souvislosti s žádným metodickým pokynem či legislativním aktem. Jaké jsou však minimální požadavky a předpoklady pro tuto typovou pozici, zjistím z popisu pracovních míst dávkových specialistů. Toto následně uvedu v rámci kapitoly týkající se zpracování kompetenčního modelu.

Obecně však dávkový specialista, který je zároveň úředníkem územního samosprávného celku, musí splňovat předpoklady stanovené zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tyto předpoklady budou podrobněji vymezeny v poslední podkapitole této části práce.

⁷⁵ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 4.

⁷⁶ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 4.

2.2 Sociální pracovník

V úvodu podkapitoly týkající se dávkového specialisty jsem uvedl, že ten disponuje mocí institucionálně přidělenou. Sociální pracovník by měl naopak disponovat mocí vzniklou v rámci vztahu pomáhání. Z tohoto důvodu je dobré, aby zaměstnanec, resp. sociální pracovník, který je důvěrníkem klienta, nebyl současně i vykonavatelem úředně svěřené pravomoci.⁷⁷ Tento fakt opět podporuje tvrzení, že pozice dávkového specialisty a sociálního pracovníka je neslučitelná.

Práce sociálního pracovníka je v souladu se zákonem o sociálních službách vymezena následovně: „Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.“⁷⁸

Cíle sociální práce jsou následující⁷⁹:

- podpořit schopnost klienta řešit problém, adaptovat se na nároky a vyvíjet se;
- zprostředkovat klientovi kontakt s agenturami, které mohou poskytnout zdroje, služby nebo potřebné příležitosti;
- napomáhat tomu, aby systémy podpory klientů pracovaly humánně a afektivně;
- rozvíjet a zlepšovat sociální politiku.

Uvedeným způsobem vymezuje cíle, resp. činnosti sociální práce Matoušek. Cíle, resp. činnosti sociální práce, jež mohou být realizovány v rámci aplikace zákona o pomoci v hmotné nouzi, jsou následující⁸⁰:

- pomoc při vyplnění žádosti a jejím uplatnění;
- podání základních informací, specializované poradenství;

⁷⁷ Kopřiva, Karel. Lidský vztah jako součást profese. 4. vydání. Praha: Portál, 2000, s. 51.

⁷⁸ § 109 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

⁷⁹ Matoušek, Oldřich a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vydání. Praha: Portál, 2003, s. 13-14.

⁸⁰ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 5-6.

- výchovná činnost;
- záznamy do spisové dokumentace (zprávy ze sociálního šetření apod.);
- účast na vzdělávání a poradách;
- spolupráce s dávkovým specialistou a ostatními zaměstnanci, spolupráce s institucemi;
- zúčastněné pozorování, diagnostika založená na pozorování;
- vedení rozhovorů s příjemci dávek, společně posuzovanými osobami či osobami ohroženými hmotnou nouzí;
- práce se spisovou dokumentací – např. analýza situace klienta, stanovení návrhu opatření, ověření realizace opatření apod.;
- vlastní přednášková a obdobná činnost;
- vyhledávání (depistáž) osob ohrožených hmotnou nouzí nebo osob, které se již ve stavu hmotné nouzi nacházejí;
- administrativní práce (řadu úkonů lze přesunout na technickoadministrativního asistenta, jak bude ozřejmáno dále);
- řešení specifických případů (konzultace více zaměstnanců, supervize apod.);
- doporučování (úsilí o spolupráci za pomoci vhodné argumentace);
- podněcování klienta (jednotlivec nebo rodina) ke změně;
- koordinační činnosti, a to jak ve vztahu k ostatním zaměstnancům a chodu odboru, tak ve vztahu ke klientovi;
- podávání návodů, speciálních informací;
- zprostředkování kontaktů;
- dozor, přesvědčování, opatrování;
- vysvětlování (kladení otázek, odpovídání na otázky);
- terapie (v níž ústřední roli hraje komunikace, která je podnětem, prostředkem i cílem terapie. Terapie je cíleným dialogem, v němž dochází ke sdělování dojmů, tj. intervencí, kladení otázek a podněcování);
- plánování (ve vztahu ke klientovi, ve vztahu k chodu pracoviště);
- komunikace a styk s ostatními institucemi (písemný, osobní);
- sběr informací, jejich záznam a vyhodnocování;
- kontrola plnění podmínek;
- návštěvy v bydlíšti (sociální šetření);

- statistické práce a výkaznictví;
- zpracování podkladů pro vlastní šetření, dotazníková šetření nadřízených orgánů apod.;
- přijímání klientů na úřadě.

Považuji za nutné uvést, že činnost sociálního pracovníka týkající se kontroly plnění podmínek se neslučuje s výkonem pomáhající sociální práce. Avšak vzhledem k tomu, že činnost byla metodickým pokynem přiřazena sociálnímu pracovníkovi, uvádím ji v daném výčtu.

Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost.⁸¹

Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je⁸²:

- vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost;
- vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku;
- absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v předchozích dvou bodech v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v předchozím bodu;
- absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v prvním a druhém bodu v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 10 let, za podmínky středního

⁸¹ § 110 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

⁸² § 110 odst. 4 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. prosince 1998.

Sociální pracovník má povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci, kdy další vzdělávání se může uskutečňovat formou specializačního vzdělávání zajištěného vysokými školami, vyššími odbornými školami, účastí v akreditovaných kurzech, odbornými stážemi či účastí na školících akcích.⁸³ Na rozdíl od dávkového specialisty má tedy sociální pracovník předepsané předpoklady pro výkon pracovní pozice.

2.3 Technicko-administrativní asistent

Asistent plní úkoly zadané především dávkovým specialistou, sociálním pracovníkem nebo metodikem, může mít i přímo stanovené činnosti v rámci systému pomoci v hmotné nouzi, za které je zodpovědný.⁸⁴

K úkolům technicko-administrativního asistenta může patřit⁸⁵:

- zpracování výzev na doplnění údajů;
- vyznačování nabytí právní moci na rozhodnutí;
- zajišťování písemného styku, odesílání písemností, vyžádání si podkladů na základě pokynů dávkového specialisty, sociálního pracovníka nebo metodika;
- zasílání formulářů žádostí;
- archivační práce;
- statistické práce, evidenční práce, výkaznictví.

Typová pozice technicko-administrativního asistenta nemá předepsanou odbornou způsobilost v souvislosti s žádným metodickým pokynem či legislativním aktem.

⁸³ § 111 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

⁸⁴ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 6.

⁸⁵ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 6.

2.4 Metodik

Z důvodu rozčlenění práce mezi dávkového specialistu a sociálního pracovníka v systému pomoci v hmotné nouzi lze očekávat v řadě případů rozdílný náhled na klienta. Proto je na místě doplnit tyto typové pozice o „nadřízeného“ v oblasti pomoci v hmotné nouzi, resp. o metodika.⁸⁶

Jádrem práce metodika by bylo posouzení situace na základě analýzy spisové dokumentace, přímým jednáním s dávkovým specialistou a sociálním pracovníkem, event. dávkovým specialistou, sociálním pracovníkem a klientem. V případě odlišného náhledu na situaci hmotné nouze klienta, formu pomoci apod. metodik vyslovuje závazný názor, kontroluje rozhodnutí či oznámení, nástroje a formy pomoci apod. V neposlední řadě se podílí na zpracování zvláště složitých a sporných případů a zajišťuje metodické vedení dávkových specialistů a sociálních pracovníků systému pomoci v hmotné nouzi.⁸⁷

Typová pozice metodika nemá rovněž předepsanou odbornou způsobilost v žádném metodickém pokynu ani v legislativním aktu. Lze však vyvodit souvislost a předpokládat, že když je metodik jakýmsi „nadřízeným“ sociálního pracovníka, měl by plnit alespoň předpoklady k výkonu povolání této typové pozice. O jaké předpoklady se konkrétně jedná, včetně podrobného vymezení odborné způsobilosti sociálního pracovníka, je uvedeno v podkapitole týkající se pozice sociálního pracovníka.

2.5 Úředník územního samosprávného celku

V předcházející kapitole jsem uvedl, že funkci orgánu pomoci v hmotné nouzi zabezpečuje pověřený obecní úřad, obecní úřad obce s rozšířenou působností, krajský úřad a Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Ať už však jde o obecní úřad pověřený nebo s rozšířenou působností, zabezpečuje tuto činnost úřad v přenesené působnosti v rámci územního samosprávného celku. Z tohoto důvodu je

⁸⁶ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 6.

⁸⁷ Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ze dne 4.12.2006. s. 7.

při zaměstnávání úředníků územně samosprávných celku nutné postupovat v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících).

Ať už se tedy jedná o dávkového specialistu, sociálního pracovníka, technicko-administrativního asistenta či metodika, je nutné splnění předpokladů pro vznik pracovního poměru úředníka. Jak vyplývá z předcházejících podkapitol, musí sociální pracovník a metodik nad rámec zákona o úřednících plnit také další předpoklady pro výkon jejich povolání, resp. způsobilost odbornou.

Úředníkem je zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností a je zařazen do příslušného úřadu. Správními činnostmi se rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů.⁸⁸ Zvláštním právním předpisem je v souvislosti se systémem pomoci v hmotné nouzi právě zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů.

Předpokladem pro vznik pracovního poměru úředníka je, že fyzická osoba je státním občanem České republiky, popřípadě má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazyk a splňuje další předpoklady stanovené zvláštním právním předpisem.⁸⁹ V rámci předložené magisterské diplomové práce tedy stanovené pro sociálního pracovníka a metodika zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Úředník územního samosprávného celku má obecně povinnost prohlubovat si kvalifikaci v souladu se zákonem o úřednících.⁹⁰ Tato povinnost tedy platí pro všechny výše uvedené typové pozice zaměstnanců v návaznosti na zákon o pomoci v hmotné nouzi.

⁸⁸ § 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

⁸⁹ § 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

⁹⁰ § 17 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

K prohlubování kvalifikace úředníků dochází prostřednictvím účasti na⁹¹:

- vstupním vzdělávání – to je úředník povinen ukončit do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru;
- průběžném vzdělávání – zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku;
- přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti – k ověření zvláštní odborné způsobilosti musí u úředníka dojít do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání způsobilosti předpokladem.

Zaměstnanec orgánu pomoci v hmotné nouzi musí v souladu s výše uvedeným prokázat zvláštní odbornou způsobilost při „Řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a o dávkách pro osoby se zdravotním postižením.“⁹²

Zvláštní odborná způsobilost se prokazuje u Institutu pro místní správu Praha, který je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra České republiky. Institut má v oblasti vzdělávání úředníků veřejné správy výjimečné postavení, neboť je současně orgánem veřejné správy a vzdělávací institucí poskytující komplexní nabídku vzdělávacích programů podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.⁹³

V rámci zajištění vybrané působnosti výkonu veřejné správy institut zabezpečuje především metodiku a koordinaci oblasti zvláštních odborných způsobilostí a průběžného vzdělávání navazujícího na zvláštní odborné způsobilosti, ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou s celostátní působností a vedení seznamu odborníků na obecnou a zvláštní část zkoušky k ověření zvláštní odborné způsobilosti a zajištění jeho zveřejnění způsobem umožňující dálkový přístup.⁹⁴

⁹¹ § 18-21 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

⁹² Soubor zkušebních otázek dostupný z <http://www.institutpraha.cz/zoz-zvlastni-cast/rizeni-o-davkach-pomoci-v-hmotne-nouzi-a-o-davkach-pro-osoby-se-zdravotnim-postizenim> ze dne 27.11.2009

⁹³ Výroční zpráva Institutu pro místní správu 2008. Institut pro místní správu, 2009. s. 10.

⁹⁴ Výroční zpráva Institutu pro místní správu 2008. Institut pro místní správu, 2009. s. 12.

Jako vzdělávací instituce realizuje zejména tvorbu vzdělávacích programů a zajištění jejich akreditování ze strany Ministerstva vnitra České republiky, přípravu obsahu studijní literatury a studijních opor, vytvoření lektorského sboru a zajištění jeho trvalého vzdělávání, analýzu vzdělávacích potřeb úředníků územních samosprávných celků apod.⁹⁵

V této kapitole jsem tedy vymezil typové pozice, které mohou být v rámci systému pomoci v hmotné nouzi zřízeny a blíže jsem specifikoval činnosti, jež mohou být v rámci jednotlivých pozic vykonávány. Rovněž jsem blíže přiblížil fakta vyplývající pro všechny typové pozice ze zákona o úřednících. V následující kapitole terminologicky ukotvím část magisterské diplomové práce, jež se týká kompetencí a kompetenčního modelu.

⁹⁵ Výroční zpráva Institutu pro místní správu 2008. Institut pro místní správu, 2009. s. 14.

3. KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL

V této kapitole magisterské diplomové práce rozliším významy pojmů *competence* a *competency*. Následně definuji *competence*, přiblížím anatomii *competence* a uvedu složky a druhy kompetencí. Vymeším procesy identifikování kompetencí, kompetenční modely a přístupy k jejich tvorbě. V závěru kapitoly uvedu oblasti využití kompetenčních modelů.

3.1 Pojem, složky a druhy kompetence

V podkapitole nejprve ukotvím pojem, složky a druhy kompetence. V závěru podkapitoly následně uvedu, jak budu chápat *competence* pro účely své magisterské diplomové práce. Rovněž na jaké úrovni se budu kompetencemi dávkového specialisty zabývat a jakého druhu jejich dělení využiji.

3.1.1 Pojem kompetence

Pro správné pochopení pojmu *competence* je potřeba rozlišovat mezi pojmy „*competence*“ a „*competency*“.⁹⁶ Rozlišení je podstatné, neboť promíchání těchto pojmů může způsobit těžkosti jak při tvorbě kompetenčního modelu, tak při jeho uplatňování.⁹⁷

V obou případech – *competence* (mn. č. *competences*) a *competency* (mn. č. *competencies*) – jde v anglickém jazyce jen o jiný tvar slova stejného významu znamenajícího původně (stejně jako v českém jazyce) pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Problém je v tom, že různí autoři dávají tomuto přenesenému významu různý význam a použitím jednoho z uvedených tvarů se snaží přikládaný význam

⁹⁶ Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vydání neuváděno. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 279.

⁹⁷ Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62.

specifikovat. Přitom však jedni používají tvar competence pro kvalifikaci a tvar competency pro schopnost či schopnost chování a jiní zase naopak.⁹⁸

Pro zamezení možného nedorozumění či komplikací odliším dva významy tohoto slova následovně:

- competence – představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněná vykonávat (tedy pojem, který v českém jazyce odpovídá pojmu kvalifikace nebo odborná způsobilost).⁹⁹ Stejný význam tomuto pojmu připisuje i Hroník, když hovoří o směřování k formulaci standardů práce, v nichž jsou formulovány kvalifikační předpoklady. Tyto standardy mohou nabývat dvojí míry – minimální a optimální, přičemž důraz je kladen na jasnou definici minimální úrovně;¹⁰⁰
- competency – představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon (tedy pojem, který v českém jazyce nejlépe vyjadřuje slovo schopnost).¹⁰¹ Podle Hroníka můžeme tento pojem překládat jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými dosahují výkonu. Tyto způsoby jsou přístupné pozorování.¹⁰²

Jednoznačná definice kompetence neexistuje, ani jednoznačné vymezení, co jí vlastně tvoří. **Hroník** definuje kompetence jako „soubor určitých předpokladů k určité činnosti“¹⁰³ či jako „soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“¹⁰⁴

Veteška a Tureckiová vykládají kompetenci jako „oprávnění, resp. formální autoritou zprostředkovanou pravomoc jednotlivce činit rozhodnutí.“ V uvedeném smyslu kompetence vyjadřuje a potvrzuje také sociální pozici jednotlivce – nositele

⁹⁸ Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vydání neuvedeno. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 279.

⁹⁹ Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vydání neuvedeno. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 281.

¹⁰⁰ Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62.

¹⁰¹ Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vydání neuvedeno. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 281.

¹⁰² Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 63.

¹⁰³ Hroník, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 29.

¹⁰⁴ Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61.

pravomoci jako osoby zmocněné k rozhodování a ovlivňování jednání druhých osob.¹⁰⁵

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí, že termín kompetence se běžně používá ve dvou základních významech¹⁰⁶:

- kompetence jako pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). V tomto významu může dojít k tomu, že někdo překročí svoje kompetence, pravomoci. Někomu je možné rovněž kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory. V tomto významu se setkáváme například s přesunem kompetencí na samosprávu, když k udělení či přesunu dochází na základě legislativního aktu. Význam kompetence zdůrazňuje něco daného člověku zvenku, na základě konsensu druhých;
- kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tento význam akcentuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na okolním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.

Pokud je zaměstnanec kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady¹⁰⁷:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje;
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii;
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně snadno rozvíjet. Druhý předpoklad se ovlivňuje obtížněji, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Tato oblast patří ke stabilním složkám

¹⁰⁵ Veteška, Jaroslav, Tureckiová, Michaela. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 19.

¹⁰⁶ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 14-15.

¹⁰⁷ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 27.

osobnosti člověka. Třetí předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami a nikoliv s osobností zaměstnance. Ty však významně ovlivňují obě dvě zmíněné oblasti.¹⁰⁸

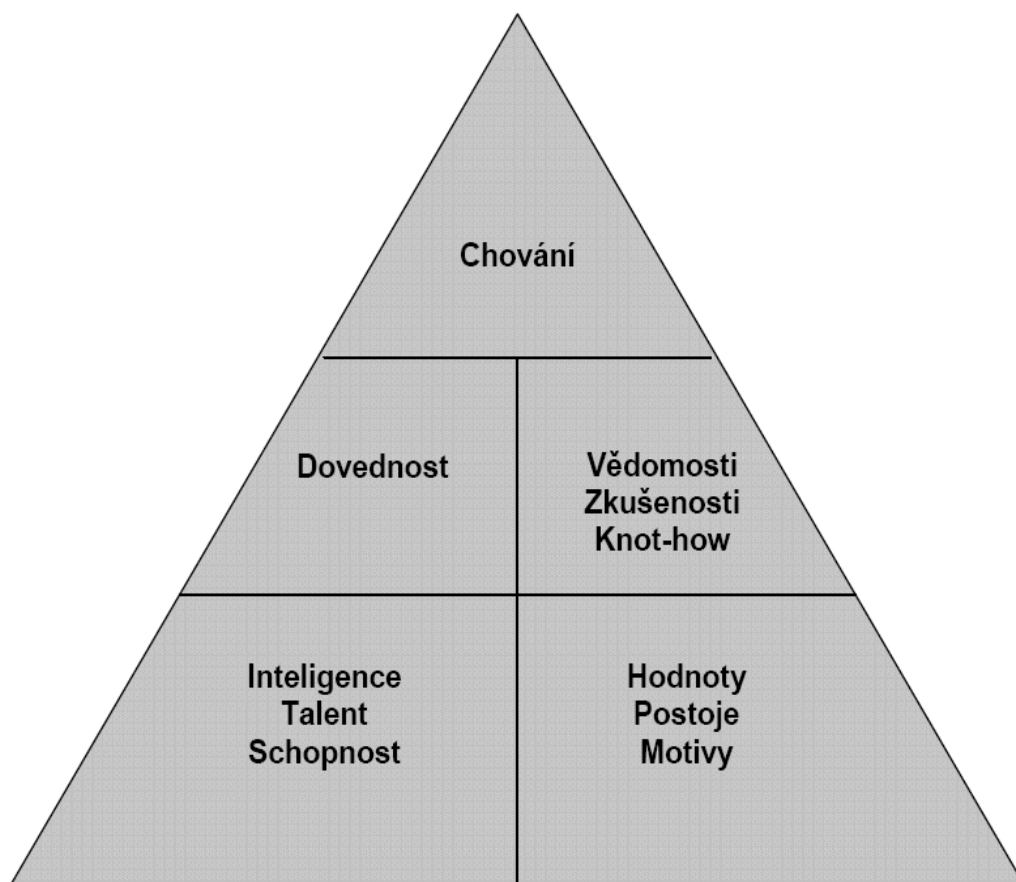
Aby mohl být zaměstnanec kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. V tomto smyslu jsou všechny tři podmínky rovnocenné. Pokud zaměstnanec chce podávat dobrý výkon a také se to od něho vyžaduje, ale chybějí mu například dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Pokud není motivovaný, nebude vynakládat úsilí používat dovedností, i když je má k dispozici, pokud mu prostředí neumožní kompetenci použít, nepomůže mu ani fakt, že je schopný i ochotný. Z praktického hlediska má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky, které na člověka klade nebo bude klást konkrétní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat.¹⁰⁹

Ať už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně. Dostáváme se tedy k otázce, co všechno stojí za očekávaným chováním. Jednoduchý model vysvětlující hierarchickou strukturu kompetence je uveden v „Obrázku 1“.¹¹⁰

¹⁰⁸ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 27.

¹⁰⁹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 27.

¹¹⁰ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28-29.



Obrázek č. 1 – Hierarchický model struktury kompetence¹¹¹

3.1.2 Složky kompetence

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Pokud tedy poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování jedince v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů.¹¹²

Jednotlivé složky osobnosti vstupující do kompetence můžeme dělit na¹¹³:

- motivy – řadíme sem vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou

¹¹¹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28.

¹¹² Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30.

¹¹³ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30-31.

motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu;

- rysy – jsou charakteristiky umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Řadíme sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emociálně reagovat na podněty z okolí;
- vnímání sebe samotného – naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáží nějaký úkol vykonat;
- vědomosti – sem zařazujeme všechny poznatky nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané dispozici;
- dovednosti – zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností.

Pokud tedy jednou zaměstnanec kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv organizaci a na jakékoliv pracovní pozici. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací.¹¹⁴

3.1.3 Druhy kompetence

V praxi se kompetence používají dvěma základními způsoby. Být kompetentním v prvním významu znamená být postačujícím způsobem dostatečně dobrý. Toto má za cíl odlišit pracovníky všeobecně vhodné na danou práci od těch, kteří vhodní nejsou. Popis kompetencí je velmi konkrétní a zaměřuje se pouze na projevy chování, které lze jednoduše měřit nebo testovat.¹¹⁵

Druhý význam pokládá za kompetentního takového pracovníka, který podává lepší výkon, než je průměr – je vynikající. V tomto významu chápe kompetenci

¹¹⁴ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30.

¹¹⁵ Boyatzis, R. E. In. Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 31.

Boyatzis jako charakteristiky člověka, které jsou v příčinném vztahu k nadprůměrnému pracovnímu výkonu. Tyto charakteristiky může tvořit motiv, rys, dovednost, složka vlastního obrazu nebo sociální role či vědomosti, které člověk používá.¹¹⁶

V návaznosti na Boayatzisiho vymezení pojmu kompetence je můžeme členit na základní kompetence (basic competencies) a kompetence vysokého výkonu (high performance competencies). Základní kompetence jsou definovány vědomostmi a dovednostmi, potřebnými pro vlastní výkon zaměstnance. Vztahují se více ke konkrétním úkolům zaměstnance a zajišťují jeho osobní efektivitu. Organizace však se nemohou spoléhat na základní kompetence, ale musí od svých zaměstnanců vyžadovat, aby používali kompetence vysokého výkonu. Ty jsou charakterizovány jako relativně stabilní projevy chování, díky nimž dosahují celé týmy pod dobrým vedoucím výrazně nadprůměrných výsledků.¹¹⁷

Jiné členění kompetencí v návaznosti na předvídání výkonu v určité pozici nabízí Spencer a Spencer. Prahové kompetence jsou obvykle vědomosti nebo základní dovednosti, které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil přidělené úkoly (např. schopnost vyplnit formuláře či vyhodnotit denní výsledky). Tyto kompetence nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými, jde o základní dovednosti, bez nichž by člověk nemohl pozici vůbec zastávat. Druhá kategorie – odlišující kompetence – rozlišuje vynikající výkony od průměrných. Vytvářejí nadstavbu nad prahové kompetence. Například kompetence „dosahování cílů“, vyjádřena stanovením vyšších cílů, než jaké stanovila organizace, rozlišuje nadprůměrného zaměstnance od vynikajícího.¹¹⁸

Jiný pohled na dělení kompetencí nabízí **Kubeš, Spillerová a Kurnický**. Pohled je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný

¹¹⁶ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32.

¹¹⁷ Schroder, H. M. In. Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32-33.

¹¹⁸ Spencer, L. M., Spencer, S. M. In. Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32.

profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií¹¹⁹:

- manažerské kompetence – jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu s plány, aby bylo vytvářeno příznivé prostředí v týmu, aby byly řešeny konflikty apod.;
- interpersonální kompetence – jsou nutné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou velmi důležité v pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Jedná se například o aktivní naslouchání, empatii, vyjednávání, spolupráci, budování vztahů apod.;
- technické kompetence – jedná se o soubor dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol, jenž je typický pro jeho práci a zároveň odlišný od práce jiných specialistů. Jedná se například o řešení problémů a rozhodování, sběr dat, analýzu a sumarizaci, sestavování rozpočtu apod.

Uvedením dělení kompetencí podle Kubeše, Spillerové a Kurnického jsem podal v rámci magisterské diplomové práce poslední přehled možného členění kompetencí.

Jak jsem uvedl v úvodu této podkapitoly, shrnu na tomto místě, jak budu chápat kompetence pro účely své magisterské diplomové práce, na jaké úrovni se budu kompetencemi zabývat a jakého druhu jejich dělení využiji.

V magisterské diplomové práci tedy budu vycházet z pojmu competence, který v českém jazyce odpovídá pojmu kvalifikace, resp. odborné způsobilosti. V návaznosti na vymezení významu kompetence podle Kubeše, Spillerové a Kurnického je budu chápat jako kvalifikovanost v příslušné oblasti.

Budu vycházet z úrovně prahových kompetencí, tedy z vědomostí nebo základních dovedností, které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil přidělené úkoly.

V generickém modelu kompetencí dávkového specialisty budu kompetence dělit dle Kubeše, Spillerové a Kurnického na manažerské, interpersonální a technické. S tím, že manažerské kompetence budu v navrhovaném kompetenčním modelu

¹¹⁹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 34.

chápat ve vztahu k řízení případu klienta. Neboť právě dávkový specialista musí plánovat, jaké požadované podklady pro rozhodování bude třeba doložit, zkoumat podmínky trvání nároku či sankcionovat osoby za nesplnění uložených povinností.

V následující části práce se budu zabývat identifikováním kompetencí a tvorbou kompetenčního modelu.

3.2 Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí patří při aplikaci kompetenčního přístupu mezi nejdůležitější kroky. Cíle poznání a pochopení kompetencí jsou pragmatické. Zaměstnavatele zajímá, které chování přispívá nebo dokonce rozhoduje o úspěšnosti zaměstnance v pozici, kterou zastává. Bez tohoto poznání není možné připravovat účinné tréninkové a vzdělávací programy, maximalizovat úspěšnost výběru pracovníků na dané pozice nebo stanovovat standardy dobrého výkonu.¹²⁰

Proces identifikování kompetencí lze rozdělit do pěti etap¹²¹:

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

3.2.1 Přípravná fáze

V této fázi získáváme odpovědi na otázky „proč“, „jak“, „kdo“ apod. Otázka, „proč právě identifikace kompetencí“, dává podnět k přehodnocení záměru projektu vzhledem k očekávaným výstupům a jejich použití. Otázka, „jak na to jít“, je definováním koncepce a celkového přístupu. Po ujasnění koncepce vyplyne odpověď na otázku, „kdo bude zdrojem informací“. Následně přichází rozhodnutí, „jak

¹²⁰ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 44.

¹²¹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46.

budeme informace získávat“. Hlavním nástrojem přípravné fáze jsou strukturované rozhovory s manažery a studium organizačních materiálů.¹²²

Cílem přípravné fáze je¹²³:

- identifikovat klíčové pracovní pozice – cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model;
- získat informace o cílech a strategických záměrech organizace;
- porozumět organizační struktuře.

3.2.2 Sběr dat

V této fázi identifikace kompetencí se používají techniky používané také v rámci analýzy pracovního místa, analýzy práce. Řadíme sem širokou stupnici aktivit od přímého pozorování v reálných podmínkách pracovního procesu až po vysoce strukturované rozhovory a specializované dotazníky.¹²⁴

Podle Spencera a Spencera se při postupu identifikace kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu používá šest zdrojů a technik získávání dat¹²⁵:

- rozhovor nebo metoda kritických situací;
- panely expertů;
- průzkumy;
- databáze kompetenčních modelů;
- analýza pracovních funkcí či úkolů;
- přímé pozorování.

Použití jednotlivých technik závisí především na záměru projektu, finančních a časových možnostech. Pro všechny projekty však platí základní pravidlo: není

¹²² Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46-47.

¹²³ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46.

¹²⁴ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 48.

¹²⁵ Spencer, L. M., Spencer, S. M. In. Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 48.

možné se spoléhat na jediný zdroj informací, měli bychom kombinovat data z více zdrojů.¹²⁶

V empirické části magisterské diplomové práce vyberu z uvedených zdrojů a technik pouze techniky vhodné a realizovatelné v rámci magisterské diplomové práce. Vybrané techniky následně přiblížím a jejich výběr zdůvodním.

3.2.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Konkrétní průběh analýzy a klasifikace informací je ovlivněn záměrem projektu, jeho rozsahem a použitými technikami sběru dat. Podstatná je i skutečnost, zda získané informace posuzujeme vzhledem k existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se kompetence posuzují poprvé v případě specifické profese, pro kterou nejsou ještě kompetence definovány.¹²⁷

Kroky pro postup v rámci této fáze¹²⁸:

- popis jednotlivých projevů chování odpovídajících určité pozici na separátní lístky papíru, včetně označení zdroje těchto údajů, abychom je mohli později podle potřeby kombinovat;
- ze získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují pozorovatelné projevy, aktivity přispívající k úspěšným nebo neúspěšným výkonům; výsledkem tohoto kroku je, že se do další fáze dostanou pouze záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí;
- následně jednotlivé výroky zařazujeme do skupin, jež nazýváme kompetenční témata; výroky týkající se společného tématu se zařadí do jedné skupiny a v dalším procesu klasifikace se jednotlivé skupiny kompetencí dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky; tyto už tvoří základ kompetence a jejich projevů (v této souvislosti se můžeme někdy setkat s termínem „kompetenční kotvy“);

¹²⁶ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 48.

¹²⁷ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 55.

¹²⁸ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 55-56.

- v posledním kroku je vhodné získané projevy, zařazené do kompetencí, ověřit na širším vzorku respondentů; výroky, které byly v předchozím kroku tříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou metodou; nejčastěji na stupnici významnosti, čímž získáme informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně kompetencí, v dané pozici; tato informace bude rovněž důležitá pro závěrečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Výstupem fáze analýzy a klasifikace informací je seznam kompetencí, jenž je následně využit při tvorbě kompetenčního modelu.

3.2.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi je třeba propracovat charakteristiku kompetence, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, jenž ji charakterizuje. Následně je kompetence definitivně pojmenována a vytvořena stupnice popisující různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Popis jednotlivých úrovní začíná obvykle aktivně negativními projevy chování v rámci dané kompetence, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Stupnice slouží k tomu, aby bylo možné posoudit úroveň rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků. Definitivní název kompetence se tvoří až tehdy, když existuje popis stupnic, ne naopak.¹²⁹

Pro tvorbu kompetence a stupnic platí následující principy¹³⁰:

- používání jednoduchého, srozumitelného jazyka, bez jakýchkoliv dvojznačností;
- přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu – příliš všeobecné, rovněž jako příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a snižují míru spolehlivosti výsledků;
- kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu, tzn. že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.

¹²⁹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 56-57.

¹³⁰ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 57.

Výsledkem této fáze je návrh kompetenčního modelu. V následující podkapitole uvedu, jakým způsobem je možné tento návrh ověřit a validizovat.

3.2.5 Ověření a validizace vzniklého modelu

Po ukončení samotné tvorby kompetenčního modelu je správné, abychom jej validizovali. V této fázi dojde k ověření, zda model opravdu popisuje takové chování, díky kterému zaměstnanci dosahují nadprůměrných výsledků, nebo zda se na něj můžeme spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje apod. Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu.¹³¹

Pro úplnost považuji za nutné uvést, že 360° zpětná vazba se skládá z postupných kroků, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka. V roli hodnotitele vystupuje bezprostřední nadřízený pracovníka, potom jeho kolegové na stejné úrovni, dále lidé, které vede, a někdy i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku. Kromě toho pracovník hodnotí i sám sebe.¹³²

Výstupem této fáze je příprava kompetenčního modelu k užívání. Implementace kompetenčního modelu do systémů řízení lidských zdrojů je obvykle velmi usnadněna, pokud byli budoucí uživatelé zahrnuti do projektového týmu.¹³³

Oblasti využití kompetenčních modelů uvedu v závěru následující podkapitoly magisterské diplomové práce.

3.3 Kompetenční modely a jejich využití

Podstatou kompetencí a kompetenčního modelu je to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční modely

¹³¹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 68.

¹³² Kubeš, Marián. 360stupňová vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 14.

¹³³ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 68.

tedy nejsou cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu. Kompetence přináší variabilitu. V popisu práce mají dva zaměstnanci jednoho zaměstnavatele totéž. Každý z nich však dělá to, co má dělat, poněkud jinak. Pokud mají oba přibližně stejné výsledky, nelze říci, který způsob je lepší. Každému z nich však lze navrhnout jiný způsob rozvoje, který se cílí tak, aby se jejich výkon ještě zlepšil.¹³⁴

Podle **Hroníka** „představuje kompetenční model určitým způsobem uspořádané kompetence.“¹³⁵ **Kubeš, Spillerová a Kurnický** popisují kompetenční model jako „kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“¹³⁶

Funkční kompetenční model obecně charakterizujeme těmito body¹³⁷:

- propojující – vytváří propojení, mosty; je zde jasná návaznost na strategii společnosti; taktéž vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je;
- uživatelsky přátelský – toto je nejpodstatnější charakteristika; jednoduchost poselství však nemá nic společného s nemístným zjednodušením, jednoduchost musí umět vystihnout podstatu věci; ti, kteří nejsou velké manažerské osobnosti, ale bez nichž organizace nemůže být, potřebují jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti svých lidí;
- jednotný – funguje napříč organizací; může mít několik variant odvozených od podobného základu, s řadou sdílených kompetencí; jednotnost sjednocuje také jazyk v organizaci přirozeným způsobem, neboť podle něj probíhá řada personálních činností;
- široce využitelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a odměňování;
- sdílený – sdílení je třeba v organizaci aktivně podporovat, neboť uživatelé si kompetenční model sami potřebují objevit a zvnitřnit.

¹³⁴ Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 64.

¹³⁵ Hroník, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 30.

¹³⁶ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60.

¹³⁷ Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 71.

3.3.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Rozlišujeme několik přístupů, které organizace obvykle ve spolupráci s externími konzultanty při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů užívají. Rothwell a Lindholm rozlišují tři skupiny možných přístupů¹³⁸:

- preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup – organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru (odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky), ale „vypůjčí“ si hotový model. Jedná se o postup, který je z pohledu úspory času a financí pro organizaci nejpříznivější, neboť není nutné realizovat průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely. Všeobecně platí, že pokud se organizace rozhodne pro hotový model, znamená to, že bude v budoucnu přijímat personální rozhodnutí na základě posouzení lidí podle kritérií, která neodrážejí důsledně jedinečnost organizace;
- kombinovaný přístup – dochází k přizpůsobování již vytvořeného modelu specifickým organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod, tak aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat. Může se jednat například o metodu řízené diskuse s projektovými skupinami, dotazník zjišťující míru potřebnosti jednotlivých kompetencí, strukturovaný rozhovor zaměřený na identifikaci kritických událostí při plnění úkolů v daných pozicích apod.;
- přístup šitý na míru – se od kombinovaného přístupu liší tím, že nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje takové projevy chování, jenž zajišťují u zaměstnance nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje jak důkladnou znalost pozicí, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, tak i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je časově i metodologicky náročnější než předcházející přístupy. Avšak na druhé straně vytváří jako jediný spolehlivý základ, který organizaci dává legitimitu přijímat závažná personální rozhodnutí, jako výběr do různých pozic nebo všechna personální rozhodnutí, která jsou

¹³⁸ Rothwell, W. J., Lindholm, J. E. In. Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 63-66.

spojena například s restrukturalizací či jinými postupy, zaměřenými na zefektivnění fungování organizace.

Každý z uvedených přístupů k tvorbě kompetenčních modelů má své přednosti i svá omezení, své zastánce i kritiky. Organizace, které chtějí systémově zefektivnit svoji personální práci a rozhodovat při výběru a rozvoji zaměstnanců na základě poznání kompetenčních modelů, musí přijmout rozhodnutí, který z uvedených přístupů zvolí.¹³⁹

Vzhledem k tomu, že kompetenční model dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi dosud vytvořen nebyl, budu vycházet při tvorbě kompetenčního modelu z přístupu šitého na míru.

3.3.2 Druhy kompetenčních modelů

Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech organizace, jaký kompetenční model vznikne. Kubeš, Spillerová a Kurnický rozlišují tyto druhy kompetenčních modelů¹⁴⁰:

- model ústředních kompetencí – obsahuje kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii či na roli. To umožňují například kompetence jako participativnost, interpersonální kapacita a řízení interakce. Tyto kompetence jsou potřebné na všech úrovních. Proto by je měl být schopen demonstrovat jak například vedoucí, který diskutuje se svými pracovníky o tom, jak zlepšit výrobní proces, tak finanční ředitel, který při tvorbě rozpočtu musí vnímat zájmy všech zainteresovaných a sladit je s cíli organizace;
- specifický kompetenční model – tento typ modelu má za cíl identifikovat ty kompetence zaměstnance, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní organizaci. Jde o velmi přesný popis charakteristik chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací. V určité míře je

¹³⁹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 66.

¹⁴⁰ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60-61.

specifický model pro konkrétní pozici, který vznikl v jedné organizaci, možné použít úspěšně i v organizaci jiné. Je však třeba mít na paměti, že obsah kompetence není skryt v jejím názvu, ale v různých typech chování, které kompetence tvoří. Proto je velmi pravděpodobné, že více kompetencí bude přes stejný či podobný název reprezentováno v jednotlivých firmách více či méně odlišným chováním;

- generický kompetenční model – nabízí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici. Generické modely však postrádají zohlednění specifik konkrétní organizace, která se rozhodla model aplikovat. Generický model je dobrým základem, který vystihuje to podstatné, co ze zaměstnance dělá úspěšného zaměstnance. V případě ověření generického modelu, jeho úpravy pro konkrétní organizaci, dojde k přiblížení ke specifickému modelu při neporovnatelně menší práci a s nižšími náklady.

Hroník nazývá poslední kompetenční model universalistickým a uvádí argumenty proti sestavování těchto kompetenčních modelů. A to v souvislosti s tím, že zde existuje snaha vytvořit všeobecně platný kompetenční model, který méně akcentuje individualitu organizace a má být účinný napříč různými firmami a kulturami. Hroníkovy argumenty lze shrnout tak, že snaha vytvořit všeobecně platný kompetenční model se velmi podobá rysovému přístupu.¹⁴¹

Pro porozumění kontextu uvádím, že rysový přístup ve své podstatě říká, že bez ohledu na situaci, v níž se člověk nachází, uplatňují se jeho vlastnosti (trvalé a neměnné), které jsou sice jen do určité míry čitelné v chování, ale jsou rozhodující pro charakter chování. Nevýhodou tohoto přístupu je, že nezohledňuje situaci a role, má slabou vazbu na výkon a žádnou vazbu na strategii.¹⁴²

Dále Hroník uvádí, že generické kompetenční modely nejsou propojeny se strategií firmy a v poslední řadě vede velké množství kompetencí k neuchopení

¹⁴¹ Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 72.

¹⁴² Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 66-67.

modelu v jeho celistvosti. Taktéž dochází k tomu, že si pod určitým chováním představují různí zaměstnanci různé kompetence.¹⁴³

I přes uvedený výčet argumentů proti generickému kompetenčnímu modelu budu v rámci své magisterské diplomové práce vytvářet právě tento. Budu vytvářet všeobecně platný kompetenční model, jenž akcentuje specifika výkonu práce dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi, který bude platný napříč Českou republikou, tedy místem, kde se aplikuje zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů. Nyní uvedu charakteristiky, které musí splňovat funkční kompetenční model.

3.3.3 Oblasti využití kompetenčního přístupu

V rámci charakteristiky široké využitelnosti kompetenčního modelu jsem v úvodu podkapitoly „Kompetenční modely a jejich využití“ tyto oblasti pouze vyjmenoval. V této části magisterské diplomové práce je blíže specifikuji.

Výběr zaměstnanců

Cílem tohoto personálního procesu je zaměstnat v organizaci nového pracovníka, jehož kompetence budou co nejvíce v souladu s požadavky pracovního místa, resp. v souladu s kompetenčním modelem.¹⁴⁴

Proces výběru založený na kompetenčním přístupu vyžaduje, abychom měli pro danou pozici k dispozici validizovaný kompetenční model. Ten právě zajišťuje, že při výběrovém rozhovoru se berou v úvahu kritéria, která zajistí vysoký pracovní výkon. Rozhovor potom nesklouzne do podoby, kterou by jí mohl vtisknout samotný tazatel, pokud by se neřídil kompetenčním modelem.¹⁴⁵

¹⁴³ Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 72.

¹⁴⁴ Petříková, Růžena a kol. Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. 1. vydání. Ostrava: Dům techniky, 2002, s. 38.

¹⁴⁵ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 138-139.

Rozvoj zaměstnanců

Kompetence jsou nejen výrobní silou, ale též předpokladem konkurenceschopnosti, čili existence organizace. Práce s lidskými zdroji, které má organizace k dispozici, jsou předpokladem její efektivnosti. Organizace proto mají zájem o kvalifikované zaměstnance, proto vynakládají vysoké prostředky na jejich další vzdělávání, na jejich další profesní růst.¹⁴⁶

V kompetenčním přístupu je rozvoj zaměstnance chápán jako dialog mezi ním a jeho nadřízeným. Manažerovi už nestačí jednoduché vyplnění formuláře, ale pokroky i neúspěchy analyzovat a dokumentovat. Zastánci rozvoje založeného na kompetencích vycházejí z předpokladu, že každá pozice od člověka vyžaduje schopnost disponovat několika kompetencemi, rozvinutými na vysoké úrovni. Rozvoj je potom zaměřen na snížení a vyrovnání rozdílu mezi aktuálním a ideálním stavem.¹⁴⁷

Hodnocení

Systém odměňování postavený na hodnocení výkonu a kompetencí je zaměstnanci vnímán jako objektivní nástroj pro měření jejich přínosu pro organizaci. Zaměstnanci po hodnocení vědí, co mají udělat, aby při budoucím hodnocení dosáhli lepších výsledků. Atmosféra vnitřní rovnováhy a spravedlnosti představuje nevyčíslitelnou hodnotu, proto se investice do tvorby systému hodnocení organizaci několikrát vrátí v podobě spokojených a loajálních zaměstnanců.¹⁴⁸

Kariérní růst a plánování postupu

Pravidelné hodnocení úrovně kompetencí nachází využití i při plánování dalšího kariérního postupu zaměstnance v organizaci. Plánování kariéry zaměstnance představuje permanentní proces výběru nejvhodnějších pracovníků na volné pozice

¹⁴⁶ Palán, Zdeněk, Langer, Tomáš. Základy andragogiky. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 57.

¹⁴⁷ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 141-142.

¹⁴⁸ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 145.

v organizaci. Je napojen na předcházející procesy práce s lidmi, neboť už na základě výběru se připravuje pro nově nastupujícího člověka kariéra.¹⁴⁹

Touto obsáhlou kapitolou jsem dovršil teoretické ukotvení tématu magisterské diplomové práce. V následující kapitole budu sestavovat na základě všech uvedených teoretických poznatků kompetenční model dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi.

¹⁴⁹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 145-146.

4. IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ A TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

V předcházejících kapitolách magisterské diplomové práce jsem začlenil systém pomoci v hmotné nouzi do systému sociálního zabezpečení v České republice, přiblížil jsem typové pozice zaměstnanců orgánu pomoci v hmotné nouzi a uvedl kvalifikační požadavky na jednotlivé pozice. V souladu s cílem mé práce a na základě teoretického popisu technik a metodologie pro identifikování kompetencí a tvorbu kompetenčního modelu budu nyní činit konkrétní kroky, které povedou k sestavení návrhu kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi.

4.1 Přípravná fáze

Jak jsem uvedl v podkapitole „3.2.1 Přípravná fáze“, je jejím cílem identifikovat klíčové pracovní pozice pro vznikající kompetenční model, získat informace o cílech a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře.

Klíčovou pracovní pozicí pro vznikající návrh kompetenčního modelu je v souladu s cílem magisterské diplomové práce dávkový specialista v systému pomoci v hmotné nouzi (podrobněji o jeho činnostech viz podkapitola 2.1).

Cíle a strategické záměry organizace, resp. orgánu pomoci v hmotné nouzi vycházejí ze zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů. Základní záměr a legislativně ukotvený obsah je podrobně vymezen v podkapitole „1.2 Hmotná nouze“. V návaznosti na uvedenou podkapitolu na tomto místě pouze stručně shrnuji, že cílem orgánu pomoci v hmotné nouzi je především poskytovat po splnění stanovených podmínek jednotlivé dávky systému pomoci v hmotné nouzi a využívat motivačních nástrojů systému pomoci v hmotné nouzi, s velkým důrazem na poskytování základního sociálního poradenství.

Záměrem orgánu pomoci v hmotné nouzi je dodržet řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a v praxi aplikovat povinnosti a oprávnění zaměstnanců orgánů pomoci v hmotné nouzi v souladu s uvedeným zákonem (viz podkapitola 1.3 a 1.4).

Problematika možné organizační struktury orgánu pomoci v hmotné nouzi je podrobně popsána v kapitole „2. Zaměstnanci orgánu pomoci v hmotné nouzi.“ Jednotlivý orgán pomoci v hmotné nouzi tedy může tvořit technicko-administrativní asistent, dávkový specialista, sociální pracovník a metodik.

Pokud bych měl uspořádat jednotlivé typové pozice do jakési organizační struktury orgánu pomoci v hmotné nouzi, mohla by vypadat následovně:

- technicko-administrativní asistent – plní úkoly zadané dávkovým specialistou, sociálním pracovníkem a metodikem. Ve struktuře orgánu pomoci v hmotné nouzi je nejnižší;
- dávkový specialista – plní úkoly zadané metodikem, vyhodnocuje návrhy sociálního pracovníka a spolupracuje s ním. Ve struktuře je podřízen metodikovi;
- sociální pracovník – plní úkoly zadané metodikem, zpracovává návrhy pro dávkového specialistu a spolupracuje s ním. Ve struktuře je podřízen metodikovi;
- metodik – posuzuje ve spolupráci s dávkovým specialistou a sociálním pracovníkem případy, na které jsou rozdílné názory. Je nadřízeným všem ostatním uvedeným typovým pozicím.

V rámci přípravné fáze k identifikování kompetencí jsem naplnil cíle této části. Závěrem však považuji za nutné uvést, že po identifikaci kompetencí bude sestaven generický kompetenční model, který akcentuje specifika dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi. Sestavený model bude uplatnitelný v jednotlivých orgánech pomoci v hmotné nouzi v rámci České republiky a bude nabízet seznam kompetencí na pozici dávkového specialisty.

Kritika týkající se generického kompetenčního modelu, resp. skutečnost, že nejsou v rámci tohoto modelu zohledněna specifika konkrétní organizace, není na místě. Jednotlivý orgán pomoci v hmotné nouzi, ať se již jedná o pověřený obecní úřad či obecní úřad obce s rozšířenou působností, se nepotřebuje ztotožnit s individualitou, vizí nebo strategií jednotlivého územního samosprávného celku. Dávkový specialista v systému pomoci v hmotné nouzi vykonává činnosti v přenesené působnosti, proto jeho práce nese vize a strategie nikoli konkrétní obce, ale Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Orgán pomoci v hmotné nouzi by proto měl naplňovat jednotlivé výše uvedené cíle a záměry nejlépe co

nejpodobněji v rámci České republiky tak, aby i přes možnost správného uvážení bylo ve věcně podobných případech jednáno a rozhodováno obdobně.

4.2 Sběr dat

V podkapitole „3.2.2 Sběr dat“ jsem uvedl, že při identifikaci kompetencí se užívá šest zdrojů a technik získávání dat. Jedná se o rozhovor, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýzu pracovních funkcí či úkolů a přímé pozorování.

Při sběru dat v rámci magisterské diplomové práce při identifikaci kompetencí nevyužiji všech uvedených zdrojů a technik získávání dat. Dodržím však základní pravidlo, že nebude spoléháno na jediný zdroj získávání informací.

Přestože Kubeš, Spillerová a Kurnický blíže nespecifikují techniku získávání dat prostřednictvím průzkumů, nevyužil jsem ji, neboť mám za to, že by se jednalo o velmi náročný proces získávání informací k danému tématu. Nevyužil jsem ani rozhovorů, neboť by získávání dat tímto způsobem bylo rovněž náročné a to jak časově ve smyslu sběru dat, tak jejich následného vyhodnocení. Podobné by to bylo i při využití techniky pozorování, kdy by navíc vliv pozorovatele mohl nekontrolovatelně ovlivnit průběh pozorovaných činností. Nevyužil jsem ani databáze kompetenčních modelů, neboť vytvářím kompetenční model zcela nově.

Za zdroj informací budu tedy považovat:

- analýzu pracovních funkcí, resp. úkolů;
- Metodický pokyn Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky č. 1/2006 týkající se zaměstnanců orgánů pomoci v hmotné nouzi;
- oznámení o vyhlášení výběrového řízení na pozici dávkového specialisty.

Vzhledem k tomu, že až nyní blíže specifikuji zdroje dat pro identifikaci kompetencí, přiblížím každý zdroj podrobněji a uvedu, jak jsem výběr zabezpečil v rámci magisterské diplomové práce.

Při sběru dat jsem tedy jako první zdroj využil analýzu pracovních funkcí, resp. úkolů. Pracovní úkol je klíčovou charakteristikou práce. Je to část práce, která se

skládá z jedné či více operací a je určená svým konečným výsledkem nebo cíli. Pracovní funkce tvoří část pracovních míst, a sice jen taková pracovní místa, která lze hierarchicky uspořádat a pohyb mezi nimi má povahu povyšování pracovníka nebo jeho přeřazování.¹⁵⁰

V rámci získávání podkladů jsem kontaktoval tajemníky 23 úřadů městských obvodů ve městě Ostrava, kde žiji a pracuji, s tím, zda by mi mohli poskytnout popis pracovních funkcí či úkolů zaměstnanců zabezpečujících chod orgánů pomoci v hmotné nouzi. Kontakt jsem zajistil prostřednictvím elektronické pošty, telefonu nebo osobně, když jsem úřad navštívil v rámci výkonu svého zaměstnání. V případě kumulované funkce zaměstnance orgánu pomoci v hmotné nouzi, tedy že jeden zaměstnanec provádí jak činnosti dávkového specialisty, tak sociálního pracovníka, jsem žádal o zaslání tohoto popisu. V případě, že má orgán pomoci v hmotné nouzi zřízenou typovou pozici dávkového specialisty, žádal jsem pouze o zaslání jeho popisu.

Úspěšnost při získávání dat shrnu v následující tabulce. Rovněž v ní uvedu, zda je u úřadu městského obvodu oddělena typová pozice dávkového specialisty a sociálního pracovníka, a rovněž, zda je zřízena typová pozice technicko-administrativního asistenta a metodika.

¹⁵⁰ Koubek, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 42.

Tabulka č. 1 – Přehled o zřízených typových pozicích na jednotlivých úřadech městských obvodů

Úřad městského obvodu	Reagováno na žádost	Samostatný dávkový specialista	Samostatný sociální pracovník	Kumulovaná pozice	Technicko-administrativní asistent	Metodik
Hošťálkovice	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Hrabová	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Krásné Pole	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Lhotka	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Mariánské Hory a Hulváky	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Martinov	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Michálkovice	Ne	X	X	X	X	X
Moravská Ostrava a Přívoz	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne
Nová Bělá	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Nová Ves	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Ostrava-Jih	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Petřkovice	Ne	X	X	X	X	X
Plesná	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Polanka nad Odrou	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Poruba	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Proskovice	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Pustkovec	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Radvanice a Bartovice	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Slezská Ostrava	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Stará Bělá	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Svinov	Ne	X	X	X	X	X
Třebovice	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Vítkovice	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne

Z uvedené tabulky je zřejmé, že k oddělení pozice dávkového specialisty a sociálního pracovníka došlo pouze u čtyř orgánů pomoci v hmotné nouzi ve Statutárním městě Ostrava. Vzhledem k velikosti jejich správního obvodu mohu konstatovat, že se jedná o obvody s větším počtem obyvatel a větším počtem zaměstnanců na úřadu. Na zbývajících úřadech městských obvodů jsou zřízeny kumulované pozice, resp. pozici dávkového specialisty a sociálního pracovníka vykonává jeden zaměstnanec orgánu pomoci v hmotné nouzi. Pozice technicko-administrativního asistenta je zřízena pouze u jednoho orgánu. Pozice metodika není v rámci jednotlivých orgánů pomoci v hmotné nouzi ve městě Ostrava zřízena vůbec.

Získané popisy pracovních funkcí, resp. úkolů využiji při analýze a klasifikaci informací. Vzhledem k absenci jednotné metodiky zpracovávání uvedených popisů v rámci Statutárního města Ostravy si každý úřad městského obvodu nazývá popis odlišně. Jednou se jedná o pracovní náplň, jindy o popis pracovních činností, popis pracovního místa či funkční náplň. Rovněž se každý úřad liší v míře podrobnosti v rámci popisu. Pro magisterskou diplomovou práci je však podstatné, že ze získaných popisů mohu identifikovat jednotlivé projevy chování typické pro plnění úkolů dávkového specialisty, které následně po seřazení do kompetenčních témat využiji při tvorbě návrhu kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi.

Dalším zdrojem, který bude v mezích popsanych v následující podkapitole využit, je Metodický pokyn Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky č. 1/2006. V tomto pokynu jsou podrobně vymezeny typové pozice, které mohou zabezpečovat chod orgánu pomoci v hmotné nouzi (včetně vymezení jejich jednotlivých činností). Stěžejní pro tuto část magisterské diplomové práce jsou činnosti, které jsou přiřazeny k pozici dávkového specialisty. Tyto činnosti jsou podrobně popsány v podkapitole „2.1 Dávkový specialista“ magisterské diplomové práce.

Posledním zdrojem informací jsou oznámení o vyhlášení výběrových řízení na pozice dávkového specialisty, které byly vyhlášeny v rámci Statutárního města Ostravy v roce 2009 a které jsem si v průběhu roku zaznamenával. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení jsem získával z webových stránek jednotlivých úřadů městských obvodů ve městě Ostrava. V průběhu roku 2009 jsem získal celkem

4 oznámení o výběrových řízeních. Z oznámení jsou zřejmé další požadavky pro vznik pracovního poměru dávkového specialisty, které mohou být nápomocny při klasifikaci kompetencí. Proto považuji za nutné využít i poslední uvedený zdroj informací.

Tímto jsem popsal techniky a zdroje, které jsem použil v rámci sběru dat potřebných k identifikaci kompetencí pro magisterskou diplomovou práci.

4.3 Analýza a klasifikace informací

Pro pozici dávkového specialisty nebyl kompetenční model dosud vytvořen. K jeho tvorbě jsem proto zvolil přístup šitý na míru. Na základě zdrojů pro tvorbu kompetenčního modelu identifikuji ty projevy chování, které zajišťují na dané pozici splnění potřebných úkolů.

V podkapitole „3.2.3 Fáze analýzy a klasifikace informací“ jsem uvedl přesný popis, jak by mělo být v této fázi postupováno. V rámci zpracování empirické části magisterské diplomové práce jsem postupoval následovně:

- jednotlivé projevy chování typické pro plnění úkolů dávkového specialisty jsem zaznamenal na separátní lístky papíru, včetně označení zdroje těchto údajů pro jejich možné flexibilní kombinování;
- identifikoval jsem ty projevy, které přímo popisují pozorovatelné chování, aktivity přispívající k úspěšným nebo neúspěšným výkonům; pouze tyto záznamy jsou zdrojem pro tvorbu kompetencí;
- jednotlivé příbuzné projevy chování jsem zařadil do skupin, resp. kompetenčních témat, neboli kompetenčních kotev; tímto jsem vytvořil homogenní celky, které tvoří základ kompetence.

Uvedený postup názorně zapracuji do tabulky, která bude uvedena v následující podkapitole. V této tabulce budou v prvním sloupci popsány projevy chování, které zajišťují na pozici dávkového specialisty splnění potřebných úkolů – „Úkoly dávkového specialisty.“ Jednotlivé příbuzné projevy chování, resp. kompetenční témata, jsou v tabulce vždy spojena stínováním, které se postupně pravidelně opakuje.

4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V souladu s teoretickou deskripcí uvedenou ve stejnojmenné kapitole 3.2.4 budu v rámci empirické části práce postupovat následovně:

- charakterizují jednotlivé kompetence tak, aby charakteristika co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, jež ji charakterizuje;
- pojmenují jednotlivé kompetence;
- vytvořím stupnici úrovně rozvoje kompetencí, která bude využitelná pro všechny stanovené kompetence.

Po popisu a tvorbě kompetencí a uvedení stupnice úrovní rozvoje kompetencí bude výstupem této fáze návrh kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi.

Jak jsem uvedl v podkapitole „3.1.3 Druhy kompetence“ využívám v generickém modelu kompetencí dávkového specialisty dělení kompetencí podle Kubeše, Spillerové a Kurnického. Tedy dělení na kategorií kompetencí manažerských, interpersonálních a technických, s tím, že manažerské kompetence chápu ve vztahu k řízení případu klienta. Dávkový specialista totiž musí plánovat, jaké požadované podklady pro rozhodování bude třeba doložit, zkoumat podmínky trvání nároku či sankcionovat osoby za nesplnění uložených povinností.

Tabulka č. 2 – Identifikace kompetencí dávkového specialisty

Úkoly dávkového specialisty (kompetenční témata)	Kategorie kompetencí	Kompetence a její projevy	Název kompetence
rozhoduje v řízeních, která se vedou ve věcech dávek pomoci v hmotné nouzi	MANAŽERSKÉ	Samostatně rozhoduje na základě komplexního posouzení každého individuálního případu v souvislosti se znalostí příslušných hmotně právních a procesně právních předpisů.	ROZHODOVÁNÍ
rozhoduje o zpracování výzvy k doplnění údajů či pokladů na základě posouzení žádosti			
rozhoduje ve věcech agendy související s přeplatky a vymáháním přeplatků			
rozhoduje o ustanovení zvláštního příjemce dávky na základě komplexního posouzení situace		Jednotlivé případy samostatně posuzuje v návaznosti na danou legislativu a následně stanovuje postupy řešení situace v souladu s motivačními nástroji systému pomoci v hmotné nouzi. Postupně načasované činnosti koriguje v souladu s platnou legislativou a metodickými pokyny.	POSUZOVÁNÍ SITUACE
vyhodnocuje získané informace a plánuje další postup ve vztahu ke klientům v souladu s motivačními nástroji systému pomoci v hmotné nouzi			
koordinuje činnosti ve vztahu k řešenému případu			
provádí kontrolu podmínek, resp. trvání nároku na dávky pomoci v hmotné nouzi		Pravidelně kontroluje skutečnosti osvědčující trvání nároku na dávky pomoci v hmotné nouzi, vyhodnocuje situaci a ukládá sankce za nesplněné povinnosti a konkrétní postupy v případě si plánuje ve vztahu k organizačním možnostem orgánu pomoci v hmotné nouzi.	ŘÍZENÍ PŘÍPADU
sankcionuje osobu v hmotné nouzi, ukládá jí povinnosti			
plánuje jednotlivé činnosti ve vztahu k chodu pracoviště			

vede rozhovor, vysvětluje (klade otázky, odpovídá na otázky)	INTERPERSONÁLNÍ	Naslouchá a vytváří podmínky pro otevřenou komunikaci, přizpůsobuje komunikaci věku, individualitě a podmínkám klienta, v rámci pracovního vztahu s klientem získává a poskytuje přiměřenou zpětnou vazbu, argumentuje a odůvodňuje. V rámci jednání vytváří atmosféru důvěry, dbá přiměřené neverbální komunikace, poskytuje přiměřený prostor na vyjasnění a vyjádření názorů klientů.	KOMUNIKACE
podněcuje klienta (jednotlivce nebo rodinu) ke změně			
poskytuje základní informace, resp. základní sociální poradenství			
podává návody, speciální či konkrétní informace			
snaží se porozumět pocitům druhého, jeho motivům jednání, naslouchá mu		Přizpůsobí se a pokračuje v efektivní práci, přestože se ocitne ve stresové situaci.	ODOLNOST VŮČI STRESU
prošetřuje stížnosti klientů			
jedná v konfliktní situaci vyvolané klientem			
zprostředkovává kontakty ve vztahu k řešenému případu		Navazuje kontakty s potřebnými institucemi a orgány a následně s nimi spolupracuje za účelem řešení konkrétní situace klienta, popř. zprostředkovává kontakty jednotlivým klientům, ve spolupráci s kolegy řeší komplikované případy.	KOOPERACE
spolupracuje se sociálními pracovníky a dalšími zaměstnanci orgánu pomoci v hmotné nouzi			
komunikuje s ostatními institucemi či organizacemi			

poskytuje pomoc při vyplnění žádosti	TECHNICKÉ	Prakticky aplikuje důkladnou znalost jednotlivých tiskopisů systému pomoci v hmotné nouzi v souladu s platnou legislativou a metodikou, je nápomocen klientovi při vyplnění žádosti, přijetí žádosti eviduje v předepsaných evidenčních systémech, do záznamu z jednání zpracovává podstatné údaje pro další řízení.	APLIKOVÁNÍ INFORMACÍ
kontroluje úplnost žádosti, přijímá žádosti			
zpracovává záznamy z jednání (protokoly) a poučení o doplnění žádosti			
zajišťuje úkony spojené s faktickou výplatou dávky v aplikačním programu		Uživatelsky ovládá výpočetní techniku, zpracovává úřední korespondenci a další písemnosti v příslušných programech, aktivně ovládá všechny části aplikačního programu OKnouze.	PRÁCE S VÝPOČETNÍ TECHNIKOU
vytváří oznámení či rozhodnutí o konkrétní dávce pomoci v hmotné nouzi v aplikačním programu			
zpracovává podklady pro statistiky v aplikačním programu			
zadáva údaje do PC, pracuje s aplikačním programem			
vede a pracuje se spisovou dokumentací osoby v hmotné nouzi		Vede spisovou dokumentaci v souladu se spisovým a skartačním řádem daného orgánu pomoci v hmotné nouzi, zařazuje do spisové dokumentace podklady zakládající vznik nároku na dávku pomoci v hmotné nouzi nebo osvědčující trvání nároku na tuto dávku.	VEDENÍ SPISOVÉ DOKUMENTACE
vyhotovuje obsah spisu u jednotlivého řízení a provádí záznam o oprávněné úřední osobě			

Jak jsem uvedl v podkapitole „4.2 Sběr dat“ využil jsem pro identifikaci kompetencí jako zdroje dat analýzu pracovních funkcí, resp. úkolů, metodický pokyn Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky a oznámení o vyhlášení výběrového řízení na pozici dávkového specialisty.

Když jsem zaznamenával jednotlivé projevy chování typické pro plnění úkolů dávkového specialisty na separátní lístky papíru, zaznamenal jsem také zdroje těchto údajů. Mohu tedy konstatovat, že většina úkolů dávkového specialisty byla identifikována ze získaných popisů pracovních funkcí, resp. úkolů dávkového specialisty a z činností vykonávaných dávkovým specialistou podle metodického pokynu.

Uvedené jiné požadavky pro vznik pracovního poměru dávkového specialisty, které jsou obsaženy v oznámení o vyhlášení výběrového řízení – komunikační předpoklady, samostatnost, spolehlivost, odolnost vůči stresu – byly zapracovány v rámci kompetenčních témat do popisu jednotlivých kompetencí a jejich projevů (ať už jsou obsaženy zjevně nebo se dají vyvodit). Například samostatnost se projevuje mimo jiné v rámci manažerské kategorie kompetencí, kde je obsažena v rámci kompetence rozhodování, posuzování situace a řízení případu. Nebo výsledná interpersonální kompetence „Odolnost vůči stresu“ byla identifikována ze zdroje oznámení o vyhlášení výběrového řízení a ze získaných popisů pracovních funkcí, resp. úkolů, když dávkový specialista řeší také stížnosti klientů.

V následující části práce vytvořím stupnici úrovně rozvoje kompetencí, která bude využitelná pro všechny stanovené kompetence. Pro zpracování stupnice jsem využil „Generické schéma úrovně kompetencí“¹⁵¹ podle Kubeše, Spillerové a Kurnického, které jsem však zredukoval a upravil pro situaci týkající se dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi.

¹⁵¹ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 125-126.

Tabulka č. 3 – Stupnice úrovně rozvoje kompetencí upravená dle Generického schématu úrovně kompetencí¹⁵²

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1.	V chování dávkového specialisty se nevyskytují projevy kompetence.	Nepřítomné projevy kompetence výrazně omezují efektivitu práce dávkového specialisty.
2.	Dávkový specialista používá chování spojené s kompetencí v minimální míře nebo ho nepoužívá vůbec, přestože si to situace žádá.	Úroveň kompetence je pro dávkového specialistu limitující. Kompetence potřebuje rozvoj.
3.	Dávkový specialista používá kompetenci přiměřeně situaci.	Kompetence je odpovídajícím způsobem rozvinuta a připravená k běžnému použití.

Hodnota 3 představuje adekvátní úroveň kompetence a je žádoucí v práci každého dávkového specialisty, aby u něho pod tuto hodnotu žádná kompetence neklesla. Hodnota 2 označuje buď úplnou absenci takového chování, které by demonstrovalo přítomnost kompetence, nebo jenom jeho velmi slabé náznaky. Kompetence je v tomto případě nerozvinuta a v práci dávkového specialisty představuje vážné limity. Kompetence ohodnocené hodnotou 1 a 2 jsou prioritami pro rozvoj, protože představují v práci dávkového specialisty vážnou překážku a omezení.¹⁵³

Generické schéma úrovně kompetencí jsem zredukoval z pěti hodnot na tři. A to z toho důvodu, že hodnota 4 a 5 uvedená ve schématu se týká především vedoucích pracovníků, resp. manažerů. V době neustále rostoucích požadavků na vedoucí pracovníky nelze vzhledem k požadovanému stupni dosaženého vzdělávání dávkového specialisty, který bude uveden v následující tabulce, předpokládat, že by mohl zastávat vedoucí pozici. Pro výkon jeho povolání je tedy adekvátní a postačující dosažení 3. hodnoty úrovně kompetencí.

¹⁵² Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 125-126.

¹⁵³ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 126.

Tabulka č. 4 – Kvalifikační požadavky na dávkového specialistu v systému pomoci v hmotné nouzi

Dosažené vzdělání	střední vzdělání s maturitní zkouškou
Zaměření vzdělání	nejlépe obor vzdělání – sociální péče – sociálněsprávní činnost ¹⁵⁴
Požadované odborné znalosti	znalost problematiky týkající se subsystému sociální pomoci a aplikace správního řízení v této oblasti
Předpoklady pro vznik pracovního poměru	státní občan České republiky nebo cizí státní občan, který má v České republice trvalý pobyt
	dosažení věku 18 let
	způsobilost k právním úkonům
	bezúhonnost
	ovládání jednacích jazyka
Povinnosti v rámci prohlubování kvalifikace	vstupní vzdělávání do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru
	průběžné vzdělávání – prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku
	příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru

Tabulkou č. 4 jsem shrnul skutečnosti uvedené v podkapitole „2.1 Dávkový specialista“ a v podkapitole „2.5 Úředník územního samosprávného celku.“ Tímto jsem před vytvořením návrhu kompetenčního modelu dávkového specialisty podal úplný přehled kvalifikačních požadavků.

Na základě tabulky „č. 2 Identifikace kompetencí dávkového specialisty“, resp. jejího sloupce „Název kompetence“ jsem vypracoval návrh kompetenčního modelu dávkového specialisty.

¹⁵⁴ <http://rejskol.msmt.cz/> ze dne 05.02.2010

Tabulka č. 5 – Kompetenční model dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi

MANAŽERSKÉ	INTERPERSONÁLNÍ	TECHNICKÉ
ROZHODOVÁNÍ	KOMUNIKACE	APLIKOVÁNÍ INFORMACÍ
POSUZOVÁNÍ SITUACE	ODOLNOST VŮČI STRESU	PRÁCE S VÝPOČETNÍ TECHNIKOU
ŘÍZENÍ PŘÍPADU	KOOPERACE	VEDENÍ SPISOVÉ DOKUMENTACE

Zpracováním tohoto návrhu kompetenčního modelu dávkového specialisty jsem završil podkapitulu „Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.“

4.5 Ověření a validizace vzniklého modelu

Cílem magisterské diplomové práce je sestavení návrhu kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi. Předmětem práce tedy není jeho ověření a validizace. Z tohoto důvodu pouze odkazuji na podkapitulu „3.2.5 Ověření a validizace vzniklého modelu“, v níž je postup ověření teoreticky popsán.

Tímto jsem zpracoval empirickou část magisterské diplomové práce a sestavil jsem návrh kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi.

ZÁVĚR

Cílem magisterské diplomové práce bylo sestavení návrhu kompetenčního modelu dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi. K návrhu kompetenčního modelu jsem dospěl postupnými kroky. A to přes teoretické začlenění systému pomoci v hmotné nouzi do systému sociálního zabezpečení v České republice, přiblížením typových pozic zaměstnanců orgánu pomoci v hmotné nouzi a kvalifikačních požadavků na jednotlivé pozice. V souladu s cílem práce a na základě teoretického popisu technik a metodologie pro identifikování kompetencí a tvorbu kompetenčního modelu, jsem činil konkrétní kroky, které vedly k sestavení návrhu kompetenčního modelu.

Vycházel jsem z pojmu competence, který odpovídá pojmu kvalifikace, resp. odborné způsobilosti. Kompetenci jsem chápal jako kvalifikovanost v příslušné oblasti. Zohlednil jsem úroveň prahových kompetencí, tedy vědomosti nebo základní dovednosti, které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil přidělené úkoly. Pro členění kategorií kompetencí dávkového specialisty jsem zvolil dělení na manažerské, interpersonální a technické. S tím, že manažerské kompetence jsem chápal ve vztahu k řízení případu klienta.

K tvorbě kompetenčního modelu jsem proto zvolil přístup šitý na míru. A po identifikaci kompetencí jsem sestavil návrh generického kompetenčního modelu, který akcentuje specifika dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi. V rámci stupnice úrovně rozvoje kompetencí jsem stanovil hodnotu, která představuje adekvátní úroveň kompetence. Je tedy žádoucí v práci každého dávkového specialisty, aby u něho pod tuto hodnotu žádná kompetence neklesla.

Takto, v souladu s cílem magisterské práce, zpracovaný návrh kompetenčního modelu by měl projít ověřením a validizací. Věřím, že následně by kompetenční model, který nabízí seznam kompetencí na pozici dávkového specialisty, byl uplatnitelný u jednotlivých orgánů pomoci v hmotné nouzi v rámci České republiky. Využíván by mohl být mimo jiné při výběru a rozvoji zaměstnanců a při jejich hodnocení.

SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vydání neuvedeno. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Břeská, Naděžda a Vránová, Lucie. Dávky pomoci v hmotné nouzi. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7263-378-4.

Hroník, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Kopřiva, Karel. Lidský vztah jako součást profese. 4. vydání. Praha: Portál, 2000, 147 s. ISBN 80-7178-429-X.

Koubek, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

Krebs, Vojtěch a kol. Sociální politika. 4. přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2007, 503 s. ISBN 978-80-7357-276-1.

Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

Kubeš, Marián. 360stupňová vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

Matoušek, Oldřich a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vydání. Praha: Portál, 2003, 380 s. ISBN 80-7178-548-2.

Matoušek, Oldřich. Slovník sociální práce. 1. vydání. Praha: Portál, 2003, 287 s. ISBN 80-7178-549-0.

Matoušek, Oldřich. Základy sociální práce. 1. vydání. Praha: Portál, 2001, 293 s. ISBN 80-7178-473-7.

Palán, Zdeněk, Langer, Tomáš. Základy andragogiky. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

Petříková, Růžena a kol. Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. 1. vydání. Ostrava: Dům techniky, 2002, 241 s. ISBN 80-02-01490-1.

Potůček, Martin. Sociální politika. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995, 142 s. ISBN 80-85850-01-X.

Tomeš, Igor. Sociální politika, teorie a mezinárodní zkušenost. 2. vydání. Praha: Socioklub, 2001, 262 s. ISBN 80-86484-00-9.

Úlehla, Ivan. Umění pomáhat. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, 128 s. ISBN 80-85850-69-9.

Veteška, Jaroslav, Tureckiová, Michaela. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

Usnesení č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

Vyhláška č. 504/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

Metodický pokyn č. 1/2006 k § 60 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi.

Metodický pokyn č. 2/2006 k zákonu č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění zákona č. 165/2006 Sb.

Výroční zpráva Institutu pro místní správu 2008.

<http://www.institutpraha.cz/>

<http://www.mpsv.cz/>

SEZNAM TABULEK

Číslo tabulky	Název
1.	Přehled o zřízených typových pozicích na jednotlivých úřadech městských obvodů
2.	Identifikace kompetencí dávkového specialisty
3.	Stupnice úrovně rozvoje kompetencí upravená dle Generického schématu úrovně kompetencí
4.	Kvalifikační požadavky na dávkového specialistu v systému pomoci v hmotné nouzi
5.	Kompetenční model dávkového specialisty v systému pomoci v hmotné nouzi