

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**ROZVOJ A ŘÍZENÍ
ŘEDITELŮ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ
PODLE KOMPETENCÍ**

**DEVELOPING AND MANAGING
DIRECTORS OF ALLOWANCED ORGANIZATIONS
BASED ON COMPETENCES**

Magisterská diplomová práce

Ing. Bc. Silvie Panchártková

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

Olomouc 2012

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

.....

V Olomouci 17. 3. 2012

Obsah

Obsah	3
Seznam použitých zkratk.....	5
Úvod	6
1 Vzájemný vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací.....	8
1.1 Definice pojmu zřizovatel.....	8
1.2 Definice pojmu příspěvková organizace.....	9
1.3 Definování pojmu ředitel příspěvkové organizace.....	12
1.3.1 <i>Zákonné vymezení role ředitele školy.....</i>	<i>15</i>
2 Kompetence.....	17
2.1 Anatomie kompetence	18
2.2 Druhy kompetencí.....	20
2.2.1 <i>Kompetence a pracovní výkon.....</i>	<i>20</i>
2.2.2 <i>Výkon ve skutečném životě.....</i>	<i>21</i>
2.2.3 <i>Typ práce – konkrétní pozice.....</i>	<i>22</i>
2.2.4 <i>Klíčové kompetence.....</i>	<i>22</i>
2.2.5 <i>Manažerské kompetence.....</i>	<i>23</i>
2.3 Kompetentní pracovník.....	25
3 Kompetenční model.....	26
3.1 Význam kompetenčních modelů.....	26
3.2 Východiska při tvorbě kompetenčního modelu	28
3.3 Druhy kompetenčních modelů.....	29
3.4 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu.....	30
4 Fáze tvorby kompetenčního modelu	32
4.1 Přípravná fáze	33
4.2 Fáze získávání dat.....	34
4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	36
4.3.1 <i>Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – výchova a vzdělávání</i>	<i>38</i>
4.3.2 <i>Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – kulturní rozvoj.....</i>	<i>43</i>
4.3.3 <i>Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – sociální péče.....</i>	<i>47</i>
4.3.4 <i>Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – potřeba informací.....</i>	<i>51</i>
4.3.5 <i>Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – ochrana a rozvoj zdraví</i>	<i>54</i>
4.4 Popis a tvorba kompetencí	58
4.5 Popis a tvorba kompetenčního modelu	67

4.5.1	<i>Tvorba kompetenčního modelu</i>	67
4.5.2	<i>Popis kompetenčního modelu</i>	68
4.6	Ověření a validizace vzniklého modelu	70
5	Nástroje pro řízení a rozvoj	71
5.1	Řízení podle kompetencí.....	72
5.2	Rozvoj ředitelů pomocí rozvoje kompetencí	74
	Závěr	77
	Seznam použité literatury a zdrojů	79
	Seznam grafů, obrázků a tabulek	84
	Seznam příloh	85

Seznam použitých zkratk

aj. a jiné

apod. a podobně

atd. a tak dále

CBM..... competency-based /HR/management

mj. mimo jiné

mn. číslo množné číslo

např..... například

p.o..... příspěvková organizace

Š/ŠZ..... škola/školské zařízení

tj. to jest

tzn..... to znamená

tzv..... tak zvané

USA..... United States of America (Amerika)

Úvod

O způsobech řízení a rozvoji vrcholových manažerů, především z podnikatelské sféry sektoru, bylo napsáno mnoho odborných knih. Manažer je slovo, které se v posledních letech dává často do souvislosti s osobou, která uvádí do pohybu všechny složky organizace se záměrem dosáhnout vytyčených cílů. Je zodpovědný vůči těm, kteří v něj vložili důvěru za trvalou úspěšnost fungování organizace, kterou řídí (Veber 2007, s. 285). Tuto důvěru vložili také radní města Pardubice do ředitelů příspěvkových organizací, které město zřizuje. Ředitel příspěvkové organizace je vrcholovým manažerem, který nese plnou zodpovědnost za řízení a chod celé organizace v sektoru veřejného zájmu. Veřejný sektor bývá velice často, oproti sektoru podnikatelskému, opomíjen a problematice řízení a rozvoji vrcholových manažerů v této oblasti se nevěnuje dostatečná pozornost. Možná je to tím, že se ředitelé příspěvkových organizací nemusí a priori soustředit na dosahování zisku a konkurenční výhody na trhu. Nesoustředí-li se na ziskovost organizace, tak na jaké další úkoly se musí ředitel příspěvkové organizace soustředit především? Jaké musí mít pro svůj výkon dovednosti, schopnosti, vědomosti? Čím musí vynikat, aby byl jeho výkon úspěšný a odlišný od chápání průměrného výkonu ředitele?

Na tyto a mnoho dalších otázek dává odpověď tato diplomová práce, jejímž cílem je návrh kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace s vyústěním do návrhu nástrojů pro řízení a rozvoj.

V první kapitole se snažím vysvětlit a rozklíčovat vzájemný vztah mezi zřizovatelem, tj. zodpovědným orgánem města a ředitelem příspěvkové organizace. Rovněž zde uvádím tvrzení, že ředitel příspěvkové organizace je vrcholovým manažerem organizace, na kterého lze pohlížet jako na manažera, podobnému tomu z podnikatelského sektoru, který vykonává všechny manažerské úkoly a plní s tím související role.

Úspěch organizace je často spojen s kvalitou vrcholového manažera. Co ovšem tvoří tuto kvalitu ředitele organizace? Jsou to dovednosti, schopnosti, vědomosti? Nebo je důležitější postoj, loajalita, obětavost? Je to spíše úroveň odborných znalostí, nebo talent pracovat s lidmi? Nebo všechno dohromady? Této magické kvalitě se začalo v odborných kruzích říkat kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 17).

A právě rozbor kouzelného slova kompetence je předmětem druhé kapitoly, ve které se věnuji obecně pojmu kompetence, anatomii kompetence, definování pojmu manažerské a klíčové kompetence, kompetentnosti pracovníka.

Třetí a čtvrtá kapitola jsou stěžejní části této diplomové práce, protože se v ní, prostřednictvím analýzy a rozboru pracovních činností a úspěšného výkonu ředitele, pokusím identifikovat ty kompetence, které budou garantem dobrého výkonu a dokáží odlišit nadprůměrného ředitele od průměrného. Identifikované kompetence následně seskupím do personálního nástroje s názvem kompetenční model, pomocí kterého bude moci zřizovatel v budoucnu podporovat, rozvíjet, případně i odměňovat chování, které bude v souladu s navrženými úrovněmi rozvoje kompetencí.

Poslední kapitolu věnuji návrhu možné a vhodné podoby řízení a rozvoje ředitelů ze strany zřizovatele tak, aby mohlo být splněno rčení McGregorova, které uvedl Armstrong, a zní: „**manažeři rostou – nerodí se ani nevytvářejí**. Úlohou organizace je vytvořit příznivé podmínky pro rychlejší růst“(Armstrong 2007, s. 499). Růst manažerů nepovažuji pouze za úkol organizace, ale je především ovlivněn seberozvojem, o který by každý ředitel příspěvkové organizace měl pečovat. Každý jedinec má totiž obrovský potenciál pro učení a pro proměnu svého chování i konání. Seberozvoj dokáže přenášet prvotní odpovědnost za proces učení na učícího se jedince (Folwarczna 2010, s. 74).

1 Vzájemný vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací

Tuto diplomovou práci s názvem Rozvoj a řízení ředitelů příspěvkových organizací podle kompetencí zaměřuji konkrétně do podmínek statutárního města Pardubice a jejím cílem je návrh kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace s vyústěním do návrhu nástrojů pro řízení a rozvoj.

Cílem první kapitoly je definování vztahu mezi zřizovatelem (orgány města + magistrát) a příspěvkovou organizací jednak z pohledu zákonných norem, ale i samotného nastavení ve městě Pardubice.

1.1 Definice pojmu zřizovatel

Nejdříve svou pozornost věnuji definování pojmu územní samosprávný celek - obec, město a jejich práva a povinnosti. „Obce jsou územními společenstvími občanů, které mají právo na samosprávu, jsou veřejnoprávní korporací, které mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu“ (Mockovčiaková 2006, s. 4). Z této podstaty plyne i ustanovení § 35 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, které říká, že obec ve své samostatné působnosti na svém území pečuje, v souladu s místními předpoklady a zvyklostmi, o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a uspokojování potřeb svých občanů. Jedná se především o uspokojování potřeb bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Pro zabezpečování uvedených potřeb v samostatné působnosti může obec dle ustanovení § 35a odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky (Mockovčiaková 2006, s. 5).

Jedním z typů právnické osoby, kterou může obec zřizovat pro činnosti a záležitosti spadající do samostatné působnosti je dle § 35a odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích typ organizace nesoucí název příspěvková organizace (Zákon č. 128/2000 Sb.).

Jak vyplývá z předchozího textu, může obec zřizovat příspěvkové organizace. Je-li v obci takováto organizace zřízena, plní orgány obce úkoly zřizovatele a obec je nazývána jako zřizovatel jím zřízených příspěvkových organizací. Úkoly zřizovatele ve městě Pardubice vůči příspěvkovým organizacím plní rada města, nejsou-li vyhrazeny

zastupitelstvu města. Podklady pro jednání a rozhodování za zřizovatele připravují jednotlivým orgánům věcně příslušné odbory úřadu (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 1).

Zřizovatel má omezené kompetence zaměstnavatele v pracovně právních vztazích vůči ředitelům příspěvkových organizací. Zřizovatel má pouze kontrolní působnost, nikoliv výkonnou a z toho tedy vyplývá, že k úkolům zřizovatele patří činnosti směřující zejména k vytváření vhodných podmínek pro dodržování pracovně právních předpisů v příspěvkových organizacích (Richter 2007, s. 29). Role zřizovatele s dopadem na pracovněprávní vztahy je omezena pouze a jedině na rozhodnutí o existenci či neexistenci organizace, vydání zřizovací listiny a jmenování či odvolání ředitelky školy (Richter 2007, s. 28–29).

Ve městě Pardubice poskytuje podporu radě města při plnění úkolů zřizovatele zejména orgán nesoucí název odbor školství, kultury a sportu, a to u příspěvkových organizací města působících v oblasti kultury, školství, zdravotnictví a v informačních službách. Pro oblast sociálních služeb je řídicím odborem, od počátku roku 2012, odbor sociálních věcí. Podporu zřizovateli v oblasti nakládání s nemovitým majetkem zřizovatele příspěvkovými organizacemi zajišťuje odbor majetku a investic (www.pardubice.eu).

1.2 Definice pojmu příspěvková organizace

Jestliže cílem práce je návrh kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace s vyústěním do návrhu nástrojů pro řízení a rozvoj, nemůžu opomenout zmínit a definovat pojem příspěvková organizace, abych podchytila specifický význam tohoto typu organizace. Příspěvková organizace je právnickou osobou, zřízenou zastupitelstvem dané obce, která se ve své činnosti řídí specifickou právní úpravou. Základním právním předpisem pro příspěvkové organizace, ale i pro jejího zřizovatele je zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (Zákon č. 250/2000 Sb.). Tímto zákonem jsou definována zejména pravidla pro hospodaření obcí, měst a krajů, ale v druhé části tohoto zákona zejména v § 27 až § 37 nalezneme ustanovení týkající se práv a povinností právě příspěvkových organizací. Právě v této části je upraveno zejména zřízení, zrušení, sloučení, splynutí či rozdělení příspěvkové organizace, povinné náležitosti zřizovací listiny a nabývání majetku v době existence organizace. Dále jsou tímto zákonem stanovena základní pravidla pro finanční

hospodaření příspěvkových organizací a pro nakládání s peněžními fondy, a to rezervním fondem, investičním fondem, fondem odměn a fondem kulturních a sociálních potřeb. Kromě výše uvedeného je v dané části zákona věnována pozornost specifickým vztahům, které mohou mít dopad na majetek zřizovatele, hospodaření organizace s finančními atributy, a těmi jsou úvěry, půjčky, záruky, nákupy na splátky, nakládání s cennými papíry, dále na poskytování darů a zřizování a zakládání právnických osob (Maderová Voltnerová, Tégl 2009, s. 6-7).

Základním právním předpisem upravující vztah mezi zřizovatelem – územním samosprávným celkem (obec, město) a jím zřízenou příspěvkovou organizací je právě zákon o rozpočtových pravidlech (Zákon č. 250/2000 Sb.). Jeho aplikace však souvisí s celou řadou dalších právních předpisů, které mají dopad na schvalovací a procesní postupy. Jedním takovýmto blízkým právním předpisem je zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, který definuje pravomoci zastupitelstva a rovněž také rady územního samosprávného celku, které se vždy na rozhodování o fungování příspěvkové organizace musí podílet (Maderová Voltnerová, Tégl 2009, s. 6–7).

Jednou ze základních povinností spadající výhradně do samostatné působnosti zastupitelstva obce náleží zřízení, zrušení či sloučení příspěvkových organizací, ale i schvalování zřizovacích listin (včetně jejich změn a dodatků) zřízených příspěvkových organizací (Mockovčiaková 2006, s. 5).

V souladu s právními předpisy je v Pardubicích oprávněno ke zřizování příspěvkových organizací (včetně zákonných úprav týkajících se dalších forem fungování příspěvkových organizací – sloučení, splnutí, rozdělení, zánik) Zastupitelstvo města Pardubic. To rovněž schvaluje zřizovací listiny včetně jejich změn a dodatků zřízených příspěvkových organizací (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 1).

V roce 2011 bylo město Pardubice zřizovatelem celkem 56 příspěvkových organizací. Výčet a přehled jednotlivých organizací znázorňuje tabulka 1. Přehled organizací působících ve městě podle oblasti veřejného zájmu nalezneme v tabulce 2.

Tab. 1 – Seznam příspěvkových organizací k 31. 12. 2011

P.č.	Název příspěvkové organizace	Oblast veřejného zájmu
1.	Základní škola a mateřská škola, Pardubice-Pardubičky, Kyjevská 25	výchova a vzdělávání
2.	Základní škola Pardubice, Benešovo náměstí 590	výchova a vzdělávání
3.	Základní škola Pardubice, Bratřanců Veverků 866	výchova a vzdělávání
4.	Základní škola Pardubice-Dubina, Erno Košťála 870	výchova a vzdělávání
5.	Základní škola Pardubice, Josefa Ressla 2258	výchova a vzdělávání
6.	Základní škola Pardubice-Ohrazenice, Trnovská 159	výchova a vzdělávání
7.	Základní škola Pardubice-Studánka, Pod Zahradami 317	výchova a vzdělávání
8.	Základní škola Pardubice-Polabiny, Družstevní 305	výchova a vzdělávání
9.	Základní škola Pardubice-Polabiny, Prodloužená 283	výchova a vzdělávání
10.	Základní škola Pardubice-Polabiny, Npor. Eliáše 344	výchova a vzdělávání
11.	Základní škola Waldorfská Pardubice, Gorkého 867	výchova a vzdělávání
12.	Základní škola Pardubice-Spořilov, Kotkova 1287	výchova a vzdělávání
13.	Základní škola Pardubice, Staňkova 128	výchova a vzdělávání
14.	Základní škola Pardubice-Svítkov, Školní 748	výchova a vzdělávání
15.	Základní škola Pardubice, Štefánikova 448	výchova a vzdělávání
16.	Základní škola Pardubice, nábřeží Závodu míru 1951	výchova a vzdělávání
17.	Základní škola praktická a mateřská škola speciální Pardubice, A. Krause 2344-5	výchova a vzdělávání
18.	Mateřská škola Pardubice, Benešovo náměstí 2115	výchova a vzdělávání
19.	Mateřská škola Koníček Pardubice, Bulharská 119	výchova a vzdělávání
20.	Mateřská škola Pardubice-Dražkovice 146	výchova a vzdělávání
21.	Mateřská škola Pardubice-Dubina, Erno Košťála 991	výchova a vzdělávání
22.	Mateřská škola Srdíčko Pardubice, Luďka Matury 653	výchova a vzdělávání
23.	Mateřská škola Pardubice, Gebauerova 1691	výchova a vzdělávání
24.	Mateřská škola Sluníčko Pardubice, Gorkého 1521	výchova a vzdělávání
25.	Mateřská škola Pardubice-Jesničánky, Raisova 226	výchova a vzdělávání
26.	Mateřská škola Motýlek Pardubice, Josefa Ressla 1992	výchova a vzdělávání
27.	Mateřská škola Pardubice, K Polabinám 626	výchova a vzdělávání
28.	Mateřská škola Kamínek Pardubice, Ke Kamenci 1601	výchova a vzdělávání
29.	Mateřská škola Čtyřlístek Pardubice, Národních hrdinů 8	výchova a vzdělávání
30.	Mateřská škola Pardubice, Na Třísele 70	výchova a vzdělávání
31.	Mateřská škola Pardubice-Ohrazenice, Pištorova 225	výchova a vzdělávání
32.	Mateřská škola Pastelka Pardubice-Polabiny, Družstevní 157	výchova a vzdělávání
33.	Mateřská škola Pardubice-Polabiny, Mladých 158	výchova a vzdělávání
34.	Mateřská škola Zvoneček Pardubice-Polabiny, Sluneční 284	výchova a vzdělávání
35.	Mateřská škola Pardubice-Polabiny, Odborářů 345	výchova a vzdělávání
36.	Mateřská škola Pardubice-Polabiny, Brožíkova 450	výchova a vzdělávání
37.	Mateřská škola Klubíčko Pardubice-Polabiny, Grusova 448	výchova a vzdělávání
38.	Mateřská škola Duha Pardubice-Popkovice a Staré Čívce	výchova a vzdělávání
39.	Mateřská škola Pardubice, Pospíšilovo náměstí 1692	výchova a vzdělávání
40.	Mateřská škola Pardubice-Rosice nad Labem, Prokopa Holého 160	výchova a vzdělávání

41.	Mateřská škola Korálek Pardubice, Rumunská 90	výchova a vzdělávání
42.	Mateřská škola Doubek Pardubice-Svítkov a Lá ny na Důlku	výchova a vzdělávání
43.	Mateřská škola Kamarád Pardubice, Teplého 2100	výchova a vzdělávání
44.	Mateřská škola Pardubice, Wintrova II/579	výchova a vzdělávání
45.	Mateřská škola Pardubice, nábřeží Závodu míru 1961	výchova a vzdělávání
46.	Mateřská škola Pardubice-Hostovice 30	výchova a vzdělávání
47.	Dům dětí a mládeže ALFA Pardubice-Polabiny, Družby 334	výchova a vzdělávání
48.	Dům dětí a mládeže BETA Pardubice	výchova a vzdělávání
49.	Dům dětí a mládeže DELTA Pardubice	výchova a vzdělávání
50.	Kulturní centrum Pardubice	kulturní rozvoj
51.	Komorní filharmonie Pardubice	kulturní rozvoj
52.	Východočeské divadlo Pardubice	kulturní rozvoj
53.	Sociální služby města Pardubice	sociální péče
54.	Pardubice Region Tourism	potřeba informací
55.	Lentilka - Dětské rehabilitační centrum Pardubice	ochrana a rozvoj zdraví
56.	RATOLEST, dětská péče a léčebná rehabilitace	ochrana a rozvoj zdraví

(www.pardubice.eu/odbor školství, kultury a sportu)

Tab. 2 – Přehled příspěvkových organizací dle oblasti veřejného zájmu k 31. 12. 2011

Oblast veřejného zájmu	Počet příspěvkových organizací
Výchova a vzdělávání – mateřské školy	29
Výchova a vzdělávání – základní školy	17
Výchova a vzdělávání – domy dětí a mládeže	3
Kulturní rozvoj	3
Sociální péče	1
Potřeba informací	1
Ochrana a rozvoj zdraví	2
Celkový počet příspěvkových organizací	56

(www.pardubice.eu/odbor školství, kultury a sportu)

1.3 Definování pojmu ředitel příspěvkové organizace

Vzhledem k cíli a objektu práce, se budu v následujícím textu věnovat pojmu ředitel příspěvkové organizace, jeho právům a povinnostem, které vyplývají z dané pozice.

V předchozím textu bylo řečeno, že Zastupitelstvo města Pardubice schvaluje mimo jiné zřizovací listiny jednotlivých příspěvkových organizací. Jednou z povinných náležitostí každé zřizovací listiny je „označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace“ (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 1).

Ač to žádný zákon nepředepisuje, bývá obvykle jako statutární orgán příspěvkové organizace označena jedna osoba. A tou je ředitel anebo ředitelka příspěvkové organizace. Tento statutární orgán nese odpovědnost za hospodaření s prostředky a s majetkem obce jemu svěřených, a proto je výhodnější když je statutárním orgánem jedna osoba než kdyby jím byl kolektivní orgán. Vícečlenný statutární orgán příspěvkové organizace by mohl přinášet problémy a komplikace i ve vnitřním chodu organizace a také ve vztahu k zákoníku práce a jiným právním předpisům (Mockovčiaková 2006, s. 32). Statutární orgán, v podstatě, osobně jedná za příspěvkovou organizací ve všech záležitostech - způsobilost k právům a povinnostem, ale i způsobilost k právním úkonům (Maderová Voltnerová, Tégl 2009, s. 15–21).

Nejinak je tomu i v Pardubicích. Statutárním orgánem ve všech příspěvkových organizacích je ředitel. Ředitel navíc musí určit svého zástupce, který ho v době nepřítomnosti zastupuje. „V případě odvolání, rezignace, dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo úmrtí ředitele může zřizovatel jmenovat zástupce ředitele statutárním orgánem, který v plném rozsahu práv a povinností zastupuje organizaci, a to do doby jmenování nového ředitele či návratu ředitele z dlouhodobé pracovní neschopnosti“ (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 6).

Proto, aby se daná osoba stala ředitelem příspěvkové organizace (vedoucí pracovní místo), měla by být na danou funkci jmenovaná. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích nepředepisuje, který orgán obce (zastupitelstvo či rada) rozhoduje o jmenování do funkce statutárního orgánu. Jmenování do funkce ředitele příspěvkové organizace nemusí předcházet vyhlášení konkurzního či výběrového řízení, a ani při odvolání z funkce není povinností zřizovatele zdůvodňovat důvod. Pokud ovšem podmínky jmenování a odvolání nestanoví konkrétní zákon nebo vnitřní pravidla obce týkající se dané problematiky (Mockovčiaková 2006, s. 33).

V Pardubicích je každý ředitel příspěvkové organizace jmenovaný radou města, a to na základě výsledku výběrového či konkurzního řízení. Ředitelé škol a školských zařízení bývají zpravidla jmenováni na dobu neurčitou. Na dobu určitou, a to na období šesti let, bývají jmenováni ředitelé v organizacích působících v kulturní oblasti, zdravotnictví a informačních službách. Nejkratší doba jmenování je stanovena pro ředitele v oblasti sociálních službách, a to období čtyř let. Před uplynutím těchto funkčních období

vyhlašuje zřizovatel nový konkurz, do kterého se může stávající ředitel přihlásit a svou pozici opětovně obhájit (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 4–5).

Jmenováním do funkce ředitele se vybraná osoba stává statutárním orgánem příspěvkové organizace, ale rovněž i jejím zaměstnancem. Případným odvoláním z funkce ředitele pracovní poměr k příspěvkové organizaci nekončí automaticky a další postup zaměstnavatele (příspěvková organizace) vůči zaměstnanci (odvolaný z funkce ředitele) se musí řídit zákoníkem práce. Jmenovaná osoba do funkce ředitele se může v průběhu svého výkonu funkce samozřejmě funkce vzdát a nemusí čekat na odvolání či na uběhnutí doby, na kterou byla jmenovaná (Mockovčiaková 2006, s. 33).

Jednou ze základních povinností zřizovatele (věcně příslušného odboru) po jmenování či změně v osobě statutárního orgánu u příspěvkové organizace, učiněném radou města, je prvotní zápis, či zápis změn do registrů dle platné legislativy (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 7).

Z výše uvedeného textu vyplývá, že ředitel příspěvkové organizace je v podstatě statutárním orgánem, který nese plnou zodpovědnost za řízení a chod celé organizace. Přes hospodaření, nakládání s majetkem, řízení financí, řízení lidských zdrojů až k zodpovědnosti za strategický rozvoj a směřování organizace. Do funkce ředitele je daná osoba jmenovaná. Na základě těchto skutečností je možné ji právě považovat za manažera, a to zejména na vrcholové a střední úrovni řízení (Veber 2007, s. 17).

Manažerem organizace je totiž pracovník, který na základě jmenování realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Mezi manažery na vrcholové úrovni řízení můžeme řadit osoby na nejvyšších postech v organizaci (generální ředitel, výkonný ředitel, finanční ředitel, atd.) kde jejich postavení a kompetence bývají obvykle specifikovány statutárními dokumenty organizace. Střední úroveň řízení bývá definovaná řízením pracovních štábních útvarů či nižších liniových útvarů (Veber 2007, s. 17).

1.3.1 Zákonné vymezení role ředitele školy

Největší počet ředitelů příspěvkových organizací ve městě Pardubice najdeme v oblasti výchova a vzdělávání. Nicméně, i v zákonných normách týkajících se jednotlivých oblastí veřejného zájmu a definování role ředitel organizace, vedoucí pracovník či manažer, nalezneme nejvíce výkladů a ustanovení právě pro oblast výchovy a vzdělávání. Ostatní oblasti veřejného zájmu jsou opomíjeny a pozici ředitel se pozornost nevěnuje. Proto, je-li cílem práce návrh kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace s vyústěním do návrhu nástrojů pro řízení a rozvoj, a to bez rozdílu, který typ organizace z veřejného zájmu řídí, považují za podstatné a významné uvést, jak je role ředitele definovaná v zákonných normách dotýkající se alespoň oblasti školství a jaké předpoklady jsou nutné pro výkon dané profese, tak aby bylo snazší definovat a analyzovat potřebné kompetence ředitele.

Základní normou, která definuje úkoly ředitele a povinnosti týkající se hlavně splnění byrokratických podmínek, financí, zajišťování bezpečnosti žáků, sestavování a plnění školních vzdělávacích programů je zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon (Trojan 2010, s. 171). Dále je v této zákonné normě řešena problematika konkurzu na ředitele, podmínky pro jmenování a odvolání ředitele a také základní povinnosti zřizovatele vůči řediteli (Zákon č. 561/2004 Sb.).

Kromě školského zákona jsou předpoklady pro výkon funkce ředitele školy stanoveny dalším zákonem, a to zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Tento zákon podmínky pro výkon funkce definuje následovně (Trojan 2010, s. 171):

- Musí se jednat o pedagogického pracovníka.
- Musí splňovat a mít stanovenou délku přímé pedagogické praxe.
- A do dvou let musí získat potřebné znalosti, absolvováním vzdělávacího programu přímo pro ředitele školy.

Trojan se domnívá, že důležitou otázkou je stanovení úlohy ředitele školy a zapojení jeho osoby do hierarchického uspořádání organizace. Domnívá se, že ředitel stojí na vrcholu pyramidy, ale jeho úkoly často zasahují z oblasti řízení do oblasti vykonavatele primárních dějů. Tím má na mysli výkon tzv. přímé vyučovací povinnosti, kterou

každému řediteli nařizuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (Trojan 2009, s. 242–243).

Trojan se, na základě výše uvedeného, domnívá, že ředitel školy během dne mění roli několikrát, a to od lídra přes manažera až po vykonavatele procesu. Trojan dále uvádí, že Plamínek vysvětluje prolínající role takto (Trojan 2009, s. 244):

- Role lídra – k hlavním činnostem patří aktivity z oblasti strategického rámce. Zejména v této roli je ředitel schopen formulovat myšlenky, analyzovat a vyhodnocovat informace, rozeznávat lidské osobnosti a motivovat ostatní. Role lídra spočívá zejména ve vytváření vize, vytváření podnikových hodnot a struktury organizace. Lídr v této roli potřebuje mít koncepční, externě orientovaný způsob myšlení, musí vidět „celkový obraz“ (Thomson 2007, s. 147).
- Role manažera – zde již dochází k samotnému dosahování strategických cílů definovaných lídrem, a to i za spolupráce s ostatními kolegy. Jedná se o nejkomplicovanější roli v celé struktuře organizace. Mezi základní schopnosti této role je možné zařadit rozhodování, schopnost principiálního vyjednávání, akceptace myšlenek, dekompozice strategických cílů, řízení lidských zdrojů a vyhodnocování zpětné vazby.
- Role vykonavatele – jedná se přímou proměnu vstupů na výstupy. Vykonavatel plní bezprostředně úlohy a dosahuje dílčích cílů.

2 Kompetence

Z předchozí kapitoly vyplynulo, že ředitel příspěvkové organizace je především manažerem na vrcholové a střední úrovni řízení a měl by být pro daný výkon funkce vybaven vhodnými kompetencemi.

Kompetence - o jaký pojem se vlastně jedná? Poslední dobou se velice často, v odborné literatuře, ale i praxi, hovoří právě o pojmu kompetence. Význam tohoto slova je v podstatě vysvětlován dvěma způsoby (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 14):

- Kompetence – schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat, být pro danou oblast kvalifikovaný. Hovoří-li se o schopnosti, umění něco vykonávat, být kvalifikovaný zdůrazňuje se tím vnitřní kvalita člověka, která je výsledkem osobního rozvoje a je víceméně nezávislá na venkovním světě.
- Kompetence – pravomoc, oprávnění. Tato pravomoc bývá většinou přidělena zvenčí nějakou autoritou nebo patří přímo některé osobě, funkci, instituci. Díky přidělení zvenčí je možné tuto pravomoc/kompetenci překročit, odejmout a můžou také vznikat kompetenční spory – dohady o tom, co bylo či naopak již nebylo v kompetenci.

První význam pojmu kompetence se často používá s pracovním výkonem, často také s pracovním výkonem manažerů, a proto ve své diplomové práci budu užívat termín kompetence právě ve smyslu tohoto vyjádření. Tzn. kompetence jako schopnost vykonávat určitou činnost, být pro danou práci kvalifikovaný.

Slovo kompetence je užíváno v českém jazyce jednak pro vyjádření schopnosti vykonat činnost, ale zároveň také pro to být kvalifikovaný, být odborně způsobilý. Cizojazyčná literatura, zejména anglická, rozlišuje ovšem mezi těmito významy a používá označení:

- Competency (competencies – mn. číslo) – jedná se o schopnost chování, rys chování jedince v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet příznivé výsledky. Jsou to měkké dovednosti, které odlišují efektivní výkon od neefektivního. Pojem se vztahuje přímo k jedinci a jeho vlastnostem a schopnostem (Bartoňková 2009, s. 79).

- Competence (competences – mn. číslo) – se naopak vztahuje k oblasti práce, výkonu práce a pracovního místa, pro kterou je daná osoba způsobilá. Osoba má určitou kvalifikaci, je odborně způsobilá. Tento pojem stanovuje standardy, které se od lidí na určitých pozicích očekávají a které musí být lidé v konkrétních rolích schopni plnit. V souvislosti s tímto významem jde o tvrdé schopnosti nebo způsobilosti (Bartoňková 2009, s. 79–80).

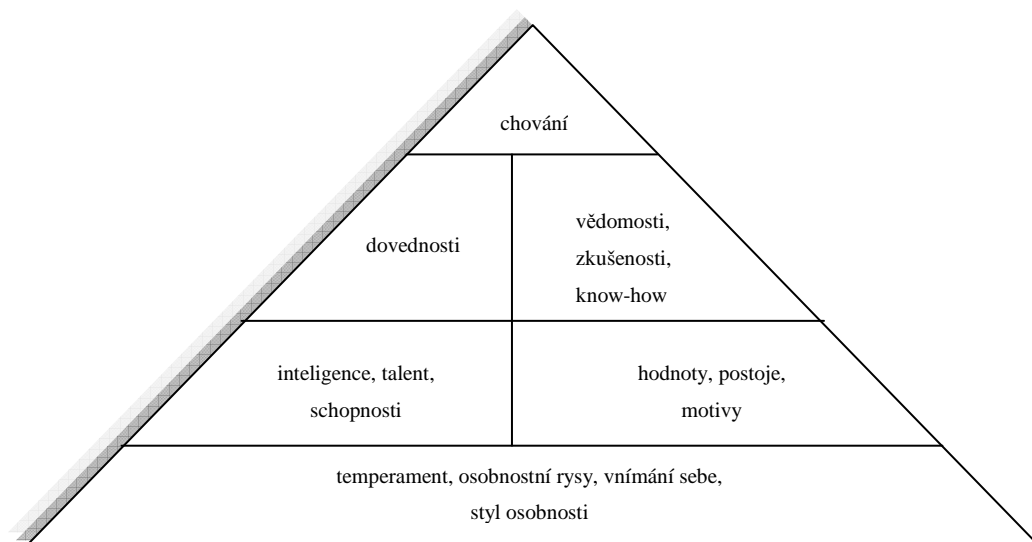
Ve svých dalších částech diplomové práce budu zejména při návrhu kompetenčního modelu a určování jednotlivých kompetencí využívat první významy pojmu kompetence z předešlého textu, tj. vztahující se k jedinci a jeho vlastnostem a schopnostem. Předmětem zkoumání budou především měkké dovednosti odlišující efektivní výkon od neefektivního.

2.1 Anatomie kompetence

Kompetence se projevuje zejména v určitém chování. V konkrétní situaci se člověk chová podobně a je možné, v jeho dalším chování, vypořádat jak se zachová v té či oné situaci. Pozorované chování je výsledkem součinnosti mnoha faktorů, a proto je ve svém nitru kompetence velice složitý útvar. A dokonce i mezi odborníky panuje nejednota v tom, co do tohoto pojmu zařadit a co ne (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26).

Pro vyjádření základní struktury kompetence využijí model užitý několika autory (např. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 28, Bartoňková 2009, s. 81).

Obr. 1 – Hierarchický model struktury kompetence



Pro snazší vysvětlení obsahu pojmu kompetence se stále více používá vyjádření, že se jedná o deštník, pod který se vejde vše, co může přímo či nepřímo souviset s pracovním výkonem (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26).

Z výše uvedeného textu vyplývá, že na kompetenci můžeme nahlížet opravdu jako na složitý útvar, který v sobě zahrnuje několik prvků, které jsou vzájemně propojeny a na sebe navzájem navázány. A proto byl za hlavní postavu v definování a popularizování pojetí schopnosti chování (kompetence) v USA, ale i jinde na světě byl, dle mnoha autorů (např. Wagnerová 2008, s. 61, Armstrong 2007, s. 152), Boyatzis. Ten prováděl výzkum a zjistil, že neexistuje jediný faktor, ale spíše řada faktorů, které odlišují úspěšný výkon od méně úspěšného. Mezi tyto faktory se zahrnují osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování. Armstrong uvádí, že Boyatzis definoval schopnost chování (competency) jako **„schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“** (Armstrong 2007, s. 152).

Wagnerová dále uvádí, že Bedrnová kompetenci vymezuje takto: „Kompetence může být považovaná za relativně optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese a daného konkrétního pracovního zařazení. Může být chápána i jako obecnější charakteristika jedinců, formující se v rámci jejich úspěšných konfrontací se širšími objektivními požadavky vyplývajícími z multidimenzionálních podmínek jejich života. Jde vlastně o rovnováhu mezi subjektivními předpoklady pracovníka a objektivními požadavky na výkon práce. V této souvislosti se někdy zmiňuje tzv. Peterův princip. Spočívá v tom, že pracovníci bývají v průběhu své činnosti povyšováni do vyšší funkce, pokud se osvědčí, a to až do úrovně řízení, kterou již nezvládají a ve které se stávají nekompetentními“ (Wagnerová 2008, s. 62).

Budu-li na kompetenci nahlížet jako na pozorovatelné chování, nebo spíše jako na předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, je kritériem pro užití tohoto pojmu vždy výkon v konkrétní situaci. Proto o kompetenci má smysl hovořit pouze ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu úkolu, pozici nebo funkci (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27-28).

Závěrem bych ráda zmínila skutečnost, že na kompetence je možné nahlížet jako na poměrně stabilní charakteristiku osobnosti, a pokud jednou manažer kompetenci získá

a má ji, tak ji dokáže projevit v jakékoliv formě a na jakékoliv úrovni řízení (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 30).

2.2 Druhy kompetencí

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, hovoří se o kompetenci většinou v souvislosti s pracovním výkonem. A v této souvislosti je možné přistupovat k výkonu pracovníka zejména dvěma způsoby. Buď se jedná o normální, běžný výkon pracovníka, srovnatelný s ostatními, anebo se výkon pracovníka liší od průměru a dosahuje vyšších cílů - jeho výkon je efektivnější.

2.2.1 *Kompetence a pracovní výkon*

V souvislosti s požadavky na **pracovní výkon** pracovníků a úrovní schopností pracovníka vykonávat danou práci, hovoří někteří autoři o dělení kompetencí, dle Boyatzise, (např. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 31–32, Armstrong 2007, s. 152) následovně:

- Prahové schopnosti – jedná se o základní schopnosti vyžadované k výkonu práce, jsou to takové kompetence, aby pracovník mohl vůbec dané místo obsadit. Tzn. „být dostatečně dobrý“.
- Výkonové schopnosti – jedná se o schopnosti, které vytvářejí rozdíl mezi vysokým a nízkým výkonem. Tzn. „být vynikající“.

Při dlouhodobějším nezáměrném pozorování chování a pracovního výkonu u ředitelů příspěvkových organizací zřízených Statutárním městem Pardubice pozoruji, že se ve výkonu práce ředitele objevují oba druhy kompetencí. Prahové schopnosti jsou většinou definovány v požadavcích na obsazované pracovní místo. Mezi výkonové schopnosti můžu, v této souvislosti, uvést kladné projevy chování, které vedly k přiznávání odměn ředitelům. Mezi takovéto kladné projevy patří zejména: aktivní účast ředitele a zapojení organizace do veřejného života ve městě, zvládnutí a plnění nestandardních situací v souvislosti s výchovně vzdělávacím procesem a provozem Š/ŠZ (např. osobní zastupování za dlouhodobou nepřítomnost zaměstnanců, řešení sociálně patologických jevů apod.), hospodaření organizace s vyrovnaným rozpočtem (Vnitřní platový předpis 2010, Zpráva na jednání rady 2011).

Obdobného členění kompetencí ve vztahu k odlišení výkonu pracovníka, jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický, užil také Schroder. Ten užívá toto členění (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 32):

- Základní kompetence – jsou definovány vědomostmi a dovednostmi potřebnými pro vlastní výkon práce manažera. Vztahují se především k plnění konkrétních úkolů manažera a zajišťují jeho osobní efektivitu. Tyto kompetence se budou lišit dle hierarchické úrovně, na níž daný manažer působí.
- Kompetence vysokého výkonu – jsou důležité v době turbulentních změn, kdy nelze již spoléhat na základní kompetence. Jedná se o relativně stabilní projevy chování, díky nimž dosahují celé týmy vedené manažerem výrazně nadprůměrných výsledků, a to i v komplexním prostředí (vysoká dynamika změn, globalizace trhu, silná konkurence a krátký interval zavádění nových technologií).

2.2.2 Výkon ve skutečném životě

Jak jsem uvedla v předchozím textu, ředitel příspěvkové organizace plní několik rolí, od lídra, manažera až přímo k vykonavateli konkrétní odborné práce. Zastávání všech těchto rolí umožňuje řediteli soustředit se, ve svém výkonu, nejen na odborné znalosti, ale také mu dovoluje rozvíjet měkké znalosti. A to především z oblasti komunikace, práce s lidmi, motivování. Wagnerová, v této souvislosti, použila rozdělení kompetencí dle Fletchera: „Kompetence zpravidla dělíme na sociální a pracovní. Oba aspekty mají společné to, že se týkají požadavků na výkon ve skutečném životě. To znamená, že se zaměřují na výsledky chování, nikoliv na úroveň znalostí a požadovaných dovedností. Například pro kompetentní výkon je důležitá aplikace znalostí a nikoliv jen znalosti jako takové“ (Wagnerová 2008, s. 62).

- Pracovní kompetence - týkají se očekávání výkonu na pracovišti a jsou někdy označovány jako „tvrdé kompetence“. Týkají se spíše výsledků než samotného úsilí (Wagnerová 2008, s. 62–63). Rovněž Armstrong se zmiňuje o pracovních kompetencích a definuje je jako odborné schopnosti a odborné způsobilosti. Jedná se o to, co lidé musejí znát a být schopni dělat, aby efektivně zastávali své role. Můžou se vztahovat ke generickým, druhovým nebo individuálním rolím (Armstrong 2007, s. 152–153).

- Sociální kompetence - bývají označovány jako „měkké kompetence“ (Wagnerová 2008, s. 63). Armstrong, tyto kompetence nazývá jako schopnosti chování. Definuje je jako očekávané chování, které je zapotřebí k odvádění výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí a rozhodování (Armstrong 2007, s. 152–153).

2.2.3 Typ práce – konkrétní pozice

Protože se ve své práci zaměřuji na kompetence týkající se konkrétní pracovní pozice – ředitel příspěvkové organizace, manažerská pracovní pozice, uvedu dělení, o kterém se domnívám, že by mohlo být vhodným vodítkem při analyzování kompetencí, kterým se budu zabývat v dalších kapitolách. Jedná se o dělení kompetencí, které použil, jak zmiňuje Kubeš, Spillerová a Kurnický, Tyron. Podle něj výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z těchto tří kategorií (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34):

- Manažerské kompetence – schopnosti a dovednosti přispívající k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Musí být v souladu se strategickými plány a musí vytvářet příznivé prostředí v týmu.
- Interpersonální kompetence – tyto schopnosti jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a vzájemné dobré vztahy na pracovišti a nejen na pracovišti, ale všude tam, kde přichází pracovník do kontaktu s ostatními lidmi.
- Technické kompetence – tvoří je soubor dovedností, znalostí vztahujících se ke konkrétní pozici.

2.2.4 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence jsou specifické tím, že jsou samy o sobě obsahově neutrální a mohou být užity pro jakýkoliv obsah. Pro vymezení klíčových kompetencí využiji kontextu celoživotního vzdělávání, a na klíčové kompetence budu nahlížet jako na kompetence zahrnující celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností (Bartoňková 2009, s. 88).

Nabývání klíčových kompetencí je proto celoživotní proces, který pozitivním způsobem ovlivňuje rozvoj osobnosti a určuje mj. míru ekonomického statusu (Veteška,

Tureckiová 2008a, s. 48). Proto lze klíčové dovednosti snadno rozvíjet firemním vzděláváním, ale i celoživotním učením. Klíčové kompetence mají tudíž delší životnost než odborné a mohou sloužit jako základ pro další učení (Bartoňková 2009, s. 88).

V následující části textu uvedu přehled tradičních klíčových kompetencí definovaných Marco Siegristem, na které odkazuje Veteška s Tureckiovou. Přehled **tradičních klíčových kompetencí** (Veteška, Tureckiová 2008a, s. 48):

- Komunikace a spolupráce.
- Schopnost nést odpovědnost.
- Schopnost učit se, schopnost myslet.
- Kreativita a schopnost řešit problémy.
- Samostatnost, výkonnost.
- Odůvodnění a hodnocení.

Odpověď na otázku, zda budou pro ředitele příspěvkové organizace, na něž je zaměřena tato diplomová práce, identifikovány některé klíčové kompetence, ukáže až provedená analýza pracovních činností u jednotlivých ředitelů organizací realizovaná v dalších částech této práce.

2.2.5 Manažerské kompetence

Tento termín bývá definován různě. Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, kompetencí rozumíme schopnost úspěšně vykonávat určitou pozici nebo soubor funkcí. Nejedná se tedy o strnulý stav, jako je kvalifikace, ale jde o schopnost a nutnost měnit se, která vyžaduje od manažera jeho průběžné učení a rozvíjení svého potenciálu v souvislosti s požadavky na svou osobní a profesní způsobilost. Umění rozvíjet vlastní potenciál, díky schopnosti učit se efektivním způsobem, se může stát konkurenční výhodou pro samotného manažera, ale i pro organizaci pro níž pracuje. Proto o kompetenci je možné hovořit jako o výjimečném zdroji manažera a organizace, která se stává nejvýznamnější hodnotou z hlediska tvořivosti, myšlení, kapacit, zdrojů a také hlavní zbraní, pomocí které lze uspět v nelehkém světě konkurence. S dynamickým rozvojem společnosti a konkurenčním bojem vývoj manažerských kompetencí směřuje k tzv. univerzální, generické či obecné škále dovedností, neboť „manažerské kompetence nemají hranice“ (Veteška, Tureckiová 2008a, s. 80).

V souvislosti s kompetencemi ředitelů příspěvkových organizací, kteří působí v různých oborech a oblastech veřejného života, řídí organizace různých velikostí, uvedu členění manažerských kompetencí podle Mužíka, jak je definuje Veteška s Tureckiovou. Manažerské kompetence jsou kombinací tří aspektů a to analytického, interpersonálního a emocionálního (Veteška, Tureckiová 2008a, s. 81-82).

Požadavky, které jsou kladeny na manažery, se mění podle odvětví, typu organizace, míry odpovědnosti, obecně je však možné je rozdělit do těchto čtyř skupin (Veteška, Tureckiová 2008, s. 81–82):

- Analyticko-koncepční schopnosti – „co dělat“, výkon manažerských funkcí a postupů k jednotlivým činnostem.
- Manažerské procesní dovednosti – „jak to dělat“, schopnost naslouchání a efektivní komunikace, umění zorganizovat si čas, dokázat si stanovit priority a hodnoty.
- Osobní rysy a vlastnosti – „jaký je manažer jako člověk“, zejména vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, k světu, ale také pracovní aktivita, činnost, proaktivní jednání, vyhledávání a zavádění nových poznatků. Z pozitivních osobnostních vlastností manažera lze uvést bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, zásadovost, důslednost, zdvořilost. Z pracovních aktivit se kladně oceňují rozhodnost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost. Součástí této osobnostní skupiny je také charisma – kouzlo, šarm manažera, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, kdy toto pomáhá manažerovi stát se respektovaným a přirozeným vůdcem (Veber 2007, s. 256)
- Know-how odvětví – soubor znalostí z oboru, včetně konkurenčního prostředí a vytváření užitečných osobních vazeb zainteresovaných lidí.

2.3 Kompetentní pracovník

Jestliže jsem v předchozích částech diplomové práce uvedla možné druhy dělení kompetencí a samotný význam slova kompetence, nemůžu se v dalším textu nezmínit o pojmu kompetentní pracovník.

Jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický, je podle Woodruffa, kompetentní pracovník tehdy, plní-li svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni a jsou splněny současně všechny tři následující předpoklady zároveň (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27):

- Pracovník je vnitřně vybaven schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje. Tento předpoklad lze snadno rozvíjet.
- Pracovník je motivovaný takové chování použít, vidí v něm hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebné úsilí. Jedná se o stabilní složku osobnosti, která se dá rozvíjet již hůře.
- Pracovník má možnost v daném prostředí takového chování použít. Předpoklad souvisí s vnějším prostředím a nikoliv s osobností.

Další možný pohled na kompetentního pracovníka uvádí i jiní autoři. Kompetentní pracovník (profesně způsobilý) je tehdy, když vědomě, účelně a efektivně využívá svůj lidský potenciál, je dlouhodobě úspěšný ve vykonávaných činnostech a v různých oblastech svého života a když to nejen jemu, ale i okolí přináší radost a nejen užitek (Veteška, Tureckiová 2008a, s. 79).

Pro další práci budu ředitele příspěvkové organizace považovat za kompetentního pracovníka dle určení podle Vetešky s Tureckiovou, protože zřizovatel od svých ředitelů očekává, aby byli dlouhodobě úspěšní nejen ve svém oboru, dokázali spolupracovat s ostatními řediteli, a dále také požaduje, aby dokázali rozvíjet svůj potenciál formou celoživotního učení. Očekávání zřizovatele není definováno v žádném interním materiálu, je to pouze vyzpozorovaný jev, který se mě podařilo odhalit během několikaletého výkonu práce na pozici vedoucího úředníka u zřizovatele.

3 Kompetenční model

V této diplomové práci se zabývám řízením a rozvojem ředitelů příspěvkových organizací a cílem je navržení kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace s vyústěním do návrhu nástrojů pro řízení a rozvoj. Vysvětlení pojmu kompetenční model, jaký je jeho význam a z kterých podnětů vychází, je cílem této kapitoly.

3.1 Význam kompetenčních modelů

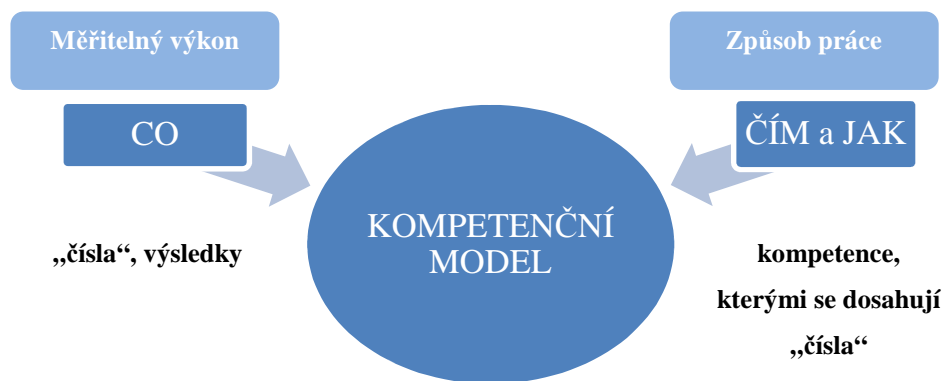
V každodenní pracovní činnosti ředitele příspěvkové organizace se vyskytuje řada úkolů, které se často opakují, ale mnohdy jsou nárazové a ojedinělé, které vyžadují individuální přístup řešení. Mnoho úkolů se v práci ředitele, ať se jedná o jakýkoliv typ organizace, dá dělat různými způsoby, ale výsledek, výkon je vynikající anebo neuspokojivý. A právě toto pozorovatelné chování a způsoby jednání jsou možné kompetence, a ty se vždy vztahují k nějaké činnosti (Bartoňková 2010, s. 95).

Z toho plyne, že různé kompetence můžeme uspořádat určitým způsobem a vznikne z toho kompetenční model. Ten v podstatě popisuje konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro snazší měření a přehlednost se vybrané vědomosti, dovednosti a další charakteristiky seskupují do více homogenních celků, které se nazývají kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60).

Kompetenční model tedy obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a jsou uspořádané podle nějakého klíče (Hroník 2007, s. 68).

Dále je možné si jej představit jako nástroj, pomocí kterého se prostřednictvím kompetencí dosahuje měřitelných výsledků (Hroník 2006, s. 29).

Obr. 2 – Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



(Hroník 2006, s. 29)

Způsob práce představují zejména vstupy (čím), předpoklady na straně pracovníka a dále proces, přístup k práci (jak), který zaujímá pracovník k plnění pracovních úkolů. Dohromady tyto dvě veličiny tvoří kompetence.

V praxi manažerů se objevuje rozlišování na osobnost a plnění rolí. Každý manažer je při výkonu práce nejen sám sebou, ale vystupuje i ve své roli, ve které plní určitá očekávání. Leckdy musí věrohodným způsobem zastávat rozhodnutí a plnit manažerské funkce i přesto, že nejsou v souladu s jeho osobností. Proto při plnění excelentního výkonu manažera je jedno jaké má rysy (např. zda je introvert či extrovert), důležité je, aby zvládl svou manažerskou roli. Ke sledování a hodnocení toho, jak manažer plní svou roli, slouží právě kompetence (Hroník 2006, s. 29).

Plnění manažerské role i za situace, kdy nejsou vždy všechny úkony v souladu s jeho osobností, se lépe daří, jsou-li uznávány hodnoty společnosti. V této souvislosti je možné o kompetenčním modelu hovořit jako o mostu mezi hodnotami společnosti a popisem práce (Bartoňková 2010, s. 96). Společnost obvykle mívá jeden ucelený soubor psaných i nepsaných hodnot, kterými se řídí (Hroník 2007, s. 68).

Větší význam kompetenčního modelu v praxi má vyjádření Hroníka, který uvádí, že kompetenční model je most mezi podnikovou strategií a personální strategií firmy. O kompetenčním modelu Hroník říká, že je praktickým nástrojem mezi konkrétními jednotlivými personálními činnostmi a podnikovou strategií (Hroník 2007, s. 68).

Kompetenční model mimo jiné říká, jakým chováním se podaří dosáhnout cílů, které vyplývají z podnikové strategie. Personální strategie je významná pro kompetenční model zejména proto, že je vodítkem pro výběr, hodnocení, rozvoj nebo odměňování pracovníků (Bartoňková 2010, s. 96).

Kompetenční model je zároveň personální nástroj, který se velice úzce vztahuje k budoucnosti, protože pomáhá výrazně sjednotit pohled na to, co bude v budoucnu potřeba a jaké chování by mělo být podporováno, rozvíjeno a odměňováno. Zároveň vnáší do chování manažerů, ale i ostatních pracovníků silný prvek měřitelnosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60).

Přestože Magistrát města Pardubic nemá zpracovanou a veřejně publikovanou obchodní, rozvojovou ani personální strategii, pokusím se navrhnout kompetenční model pro ředitele příspěvkových organizací, kteří jsou jmenováni a řízení úřadem/zřizovatelem. Při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet zejména z osobní pracovní praxe při řízení ředitelů a dostupných interních materiálů, které jsou k dispozici na odboru s názvem Odbor školství, kultury a sportu, který je pověřený radou města za řízení ředitelů. Vytvoření a navržení kompetenčního modelu by mělo být prvním krokem, pomocí kterého by se začalo systematicky pracovat s řediteli příspěvkových organizací.

3.2 Východiska při tvorbě kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu je v prvopočátku důležité se rozhodnout, zda se při návrhu kompetencí v kompetenčním modelu budu zabývat procesem od kompetenčního jedince ke kompetentní firmě, anebo od kompetencí firmy ke kompetencím jednotlivých pracovníků.

Zejména u velkých a středních podniků se poslední dobou začíná uplatňovat východisko strategické neboli organizačně marketingové. V tomto východisku se při tvorbě kompetenčního modelu nejdříve zaměřuje na otázky týkající se firmy, její kompetence a také věci, jaké musí organizace dělat, aby naplnila svou strategii či obstála v tvrdém konkurenčním boji. Toto východisko je zaměřeno na definování kompetencí firmy a z těch se následně definují kompetence jedinců (Hroník 2007, s. 69, Hroník 2006, s. 34).

Druhým východiskem při návrhu kompetenčního modelu je hledisko sociálně-psychologické. To vychází z představy, že firma je složena z kompetentních jedinců, kteří díky svým kompetencím dokáží táhnout firmu k efektivnímu výkonu. Toto východisko směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Hroník uvádí, že pojetí kompetencí vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, a proto je lze rozdělit do těchto tří základních skupin (Hroník 2006, s. 31-32):

- Kompetence řešení problémů (přístup k úkolům a věcem).
- Kompetence vztahové (vztahy k druhým lidem).
- Kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí).

I přesto, že poslední dobou se při návrhu kompetenčních modelů upřednostňuje východisko strategické, budu v této diplomové práci vycházet z hlediska sociálně-psychologického (Hroník 2007, s. 69). Důvodem pro volbu tohoto hlediska je absence jakékoliv strategie úřadu, a to nejen v oblasti řízení, vedení a spravování příspěvkových organizací. Druhým důvodem pro volbu sociálně-psychologického hlediska je struktura a počet ředitelů z různých oblastí veřejného sektoru a nepřímé, organizačně neukotvené řízení ředitelů ze strany zřizovatele. Zvolením tohoto východiska, by měl být zajištěn přístup spočívající v tom, že kompetentní ředitel bude moci řídit kompetentní organizaci.

3.3 Druhy kompetenčních modelů

Podle záměru firmy a odpovědi na to, pro které pracovní pozice a typy jedinců v organizaci se kompetence v kompetenčním modelu vztahují, je možné kompetenční modely dělit do tří druhů (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60-61):

- Model ústředních kompetencí – tento model obsahuje kompetence, které jsou nezbytné, nevyhnutelné a společné pro všechny zaměstnance, bez rozdílů, kterou pozici v organizaci zastávají.
- Specifický model – cílem tohoto modelu je identifikovat ty kompetence, které činí pracovníka v konkrétní pozici v konkrétní firmě výjimečným. Jde především o velmi podrobný a přesný popis chování na základě velkého množství specifických informací. Tento druh modelu je vhodný i pro jinou

firmu, než která jej vytvořila, ale obsah kompetence se bude projevovat v rozdílném typu chování.

- Generický (všeobecný) model – tento model obsahuje kompetence, které jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace, v každé pozici. Generické modely představují pokus usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu. Tyto modely představují dobrou pomůcku, protože za nimi často leží rozsáhlý výzkum v několika organizacích. Naopak postrádají zohlednění specifik konkrétní firmy, která se rozhodla model aplikovat. Autoři tohoto druhu modelu uvádí, že generický model je opravdu dobrým základem, který vystihuje to podstatné pro manažera a po ověření se upraví pro konkrétní firmu a tak se svými kvalitami bude přibližovat specifickému modelu, a to při nižších nákladech a menší pracnosti.

Statutární město Pardubice v roce 2011 bylo zřizovatelem celkem 56 příspěvkových organizací a vzhledem k řízení organizací z různých oborů veřejného zájmu, jsem se rozhodla, že v této diplomové práci budu vytvářet generický model pro manažerskou pozici – ředitel příspěvkové organizace.

Bude-li zřizovatel mít zájem využít sílu navrženého kompetenčního modelu, budu, po provedení pilotního ověření generického modelu, doporučovat sestavit kompetenční model pro ředitele každého typu organizace, a nikoliv používat jeden společný, vytvořený pro všech 56 ředitelů příspěvkových organizací (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 62).

3.4 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

V praxi existuje několik přístupů, pomocí nichž, lze vytvořit konkrétní kompetenční model. Volba přístupu nezávisí pouze na jednom faktoru, ale je potřeba se rozhodovat v souladu se záměrem projektu tvorby kompetenčního modelu a jeho místě v podnikové strategii, klíčovými cíli organizace, cíli a záměry v oblasti lidských zdrojů, stupni rozvoje organizace a také vlivu vnějších podmínek.

Při tvorbě kompetenčního modelu je v realitě často postupováno podle toho, kolik finančních prostředků a času je k dispozici na vytvoření modelu. Organizace vytvářející

nový kompetenční model často a obvykle spolupracují s externími konzultanty a v podstatě se rozhodují o jednom ze tří možných přístupů (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60-61):

- Preskriptivní (vypůjčený) – organizace nevytváří nový model, který by odrážel její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je volen zejména z důvodu úspory času a financí, protože není potřeba realizovat rozsáhlý průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetence. Vypůjčený model sebou nese určitá rizika, a to především neshodu se specifickými podmínkami organizací, použitý jazyk může být odlišný a nemusí podporovat hodnoty organizace. A navíc staticky definované kompetence neodrážejí změny požadavků organizace v čase.
- Přístup šitý na míru – nejprve je nutné zmapovat vlastní terén organizace a následně, po zmapování terénu v organizaci, se definují nové vlastní kompetence. Nepracuje se s předem známými a definovanými kompetencemi, ale identifikují se ty projevy chování, které zajišťují nadstandardní výkon a pro ně se definují nové kompetence. Tento přístup vyžaduje dokonalou znalost pracovních pozic, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i znalost celé organizace a vnější podmínky, ve kterých působí. Jedná se o přístup, který vytváří spolehlivý základ, který dává organizaci legitimitu přijímat závažná personální rozhodnutí, s cílem na zefektivnění fungování organizace.
- Kombinovaný přístup – modifikuje již vytvořený model specifikům organizace. Využije se zejména tehdy, když je potřeba vybrat z většího množství kompetencí takové, které jsou kritické pro rozlišení nadprůměrných pracovníků v dané pozici. Dále je možné jej využít pro upřesnění popisu jednotlivých kompetencí z „vypůjčeného modelu“, tak aby odpovídaly přesněji dané pozici v organizaci.

Díky specifikům pracovní pozice ředitele příspěvkové organizace, kdy se sice jedná o manažerskou pozici, ale od které zřizovatel neočekává především dosahování zisku a konkurenčních výhod na trhu, budu v této diplomové práci navrhovat kompetenční model, který bude „šitý na míru“.

4 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Prvním strategickým materiálem v řídicí práci s řediteli, z pohledu zřizovatele, bude navržený kompetenční model, jehož vytvoření je předmětem této kapitoly.

Před zahájením samotné tvorby kompetenčního modelu by měl být ujasněn cíl projektu, tj. musí být jasná potřeba, která se bude kompetenčním modelem uspokojovat. Po identifikování klíčového motivu je důležité definovat skupiny pracovníků, kterých se model bude týkat. Zároveň je v prvopočátku důležité vybrat východisko a přístup, ze kterého se bude při tvorbě modelu vycházet. Následně po definování výše uvedených kroků bude nutné identifikovat různé úrovně výkonu v dané pozici a poté identifikovat a popsat jednotlivé kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 67-68).

Při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji manažerů patří identifikace kompetencí k nejdůležitějším krokům. Existuje množství metod analýzy pracovních pozic a na ně definování kompetencí. Současné analýzy kompetencí se zaměřují většinou na identifikování těch kritických projevů, které odlišují nadprůměrné manažery od průměrných a podprůměrných. Identifikují se tzv. kompetence vysokého výkonu. Tento přístup dle Kubeše, Spillerové a Kurnického zajišťuje efektivnost rozvoje manažerů, protože úspěšní manažeři mají často vysoce rozvinutou pouze jednu oblast svého chování, respektive skupinu kompetencí vysokého výkonu. Manažer tak, díky své silné stránce, dokáže kompenzovat množství průměrně rozvinutých kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 45).

Obdobně na kompetence vysokého výkonu pohlíží i Hroník, když v teorii positioningu, při aplikaci strategického hlediska, říká, že firma nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, ale nanejvýše ve dvou (Hroník 2006, s. 32).

Pokud jsem se rozhodla, že pro organizaci vytvořím kompetenční model, na základě kterého má zřizovatel především zájem rozvíjet ředitele příspěvkových organizací, budu při jeho tvorbě postupovat podle následujících etap (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46):

- Přípravná fáze.
- Fáze získávání dat.
- Fáze analýzy a klasifikace informací.
- Popis, tvorba kompetencí.
- Popis, tvorba kompetenčního modelu.
- Ověření a validizace vzniklého modelu.

Někteří autoři uvádějí, že v praxi je možné registrovat odlišné důrazy na jednotlivé etapy, ale ani jedna z výše uvedených by neměla být v seriózním projektu identifikace kompetencí pro účel rozvoje přeskočena (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46).

4.1 Přípravná fáze

V této etapě, by dle Spencera, jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický mělo dojít k identifikování klíčové pracovní pozice, získání informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumění organizační struktuře organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46).

Cílovou skupinou, pro kterou budu navrhovat kompetenční model, jsou ředitelé a ředitelky všech 56 příspěvkových organizací řízených v roce 2011 Statutárním městem Pardubice.

Město Pardubice zřizuje celkem 56 příspěvkových organizací a na místa ředitelů těchto organizací vypisuje a vyhláší výběrová a konkurzní řízení. Poté jmenuje nebo i odvolává vhodné osoby na dané pozice top manažerů. Jak bylo uvedeno v kapitole 1.3 je ředitel do funkce jmenován radou města a odbor školství, kultury a sportu je dle organizačního řádu zodpovědný za úkoly spojené se zákonnou povinností zřizovatele vůči ředitelům příspěvkových organizací. Mezi tyto zákonné úkony můžu zahrnout: příprava podkladů a realizace výběrového řízení, příprava materiálů pro jmenování či odvolání ředitelů radou z jejich pozic, příprava podkladů pro případné stanovení odměn a určování platů (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 4-5). Jakékoli personální činnosti týkající se vzdělávání či rozvoje ředitelů příspěvkových organizací ze strany zřizovatele nejsou žádným zákonným předpisem definovány. Je pouze na samotném zřizovateli jakým způsobem a jakou strategii zaujme v této oblasti vůči svým ředitelům.

Po několikaleté pracovní zkušenosti v oblasti přímého výkonu práce s řediteli příspěvkových organizací u zřizovatele (pracovník řídicího odboru) spatřuji obrovský nedostatek právě v oblasti osobního a profesního rozvoje ředitelů. Zřizovatel nemá zpracovanou žádnou strategii týkající se ředitelů, tj. jaký je vhodný výkon ředitele, jaké dovednosti, znalosti či postoje má jednotlivý ředitel příspěvkové organizace mít, či za jakých okolností nebo nedostatků je možné ředitele odvolat, případně podat zpětnou vazbu vztahující se k výkonu ředitele.

Jelikož není zpracován žádný koncepční materiál týkající se stávající úrovně efektivního ředitele a nejsou známy kompetence, které zaručují úspěch manažerů v současných podmínkách, zaměřím se při návrhu kompetencí na ohodnocení aktuálního potenciálu ředitelů z pohledu budoucích očekávání.

A proto, základním východiskem, při tvorbě mého modelu bude východisko sociálně-psychologické, ve kterém se postupuje od kompetencí jedince ke kompetentní firmě (Hroník 2006, s. 32).

V souladu s kapitolou 3.4 a současnou situací v organizaci uvádím, že jsem se rozhodla zpracovat kompetenční model „ušitý na míru“. Základním motivem pro sestavení kompetenčního modelu ředitele příspěvkové organizace je potřeba sjednotit pohled a přístup ke všem ředitelům příspěvkových organizací ze strany zřizovatele a podílet se na jejich profesním rozvoji, s důrazem na podporu celoživotního učení a osobního rozvoje.

4.2 Fáze získávání dat

Získávání dat pro následné vytvoření modelu je důležitou prvotní činností a použití jednotlivých technik záleží především na záměru projektu, na finančních a časových možnostech a také na zkušenostech konzultantů (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48).

Techniky identifikace kompetencí patří především do oblasti technik analýzy práce a pracovního místa. Jsou to postupy, pomocí kterých se snažíme získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je aktuálně vykonávaná nebo vykonávaná bude (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48).

Analýza pracovního místa je jakousi inventurou úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb na jiná pracovní místa. Z této základní analýzy se posléze odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovního místa by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadá v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak vypadala v minulosti či jak by měla vypadat v budoucnu. Rovněž by neměla být ani popisem pracovního místa, které je podobné v jiném podniku či na jiném pracovišti (Koubek 2007, s. 71–73).

V poslední době ovšem dochází k odklonu od používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeným na pojetí pracovní role. Role vyjadřuje specifické formy chování potřebné pro výkon určitého úkolu či skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v té podobě, jak se práce vykonává, než v podobě samých úkolů. Stejně jako u pracovních míst tak i u rolí dochází k vytváření, definování i analýze rolí, jejichž výsledky jsou profily rolí a schopnosti chování potřebné pro danou roli. Postupy identifikací jsou obdobné jako u pracovních míst (Koubek 2007, s. 45).

Specifikace a popis pracovního místa, či role je možným vodítkem při rozhodování o tom, zda pracovník na daném místě potřebuje dodatečné vzdělávání. Analýza pracovních míst napomáhá odhalit, zda projevený problém lze odstranit vzděláváním či má jinou příčinu. Rozpoznat potřebu vzdělávání, jak uvádí Koubek, nelze provést bez analýzy pracovního místa či role (Koubek 2007, s. 89).

Úspěšnost provedené analýzy a následné vytvoření popisů kompetencí, či projevů chování na daném pracovním místě závisí v první řadě na kvalitě informací o pracovním místě. Mimořádnou pozornost bych měla věnovat zdroji či zdrojům informací o pracovním místě. Koubek uvádí, že nejčastějším zdrojem informací bývá pracovník zařazený na pracovní místo. Dalším častým zdrojem informací je také bezprostřední nadřízený pracovníka, ale také i spolupracovníci. Mezi méně obvyklé zdroje informací lze zařadit specialistu na analýzu pracovních míst, nebo nezávislého odborníka na danou práci. Zdrojem informací o pracovním místě mohou být také existující písemné materiály, např. popisy a specifikace pracovních míst, klasifikace zaměstnání či kvalifikační katalogy, organizační materiály aj. Pro zachování aktuálnosti

a přesnosti informací o pracovním místě je nutné získané data periodicky prověřovat (Koubek 2007, s. 75–76).

Mezi nejčastější metody používané při zjišťování informací o pracovních místech můžu, dle Koubka, zařadit pozorování, pohovor strukturovaný ale i nestrukturovaný, hromadný pohovor a dotazníkovou metodu (Koubek 2007, s. 77–82).

Jiní autoři (např. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2007, s. 48) uvádějí, že při klasickém přístupu k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu používají jako zdroje a techniky získávání dat především rozhovor nebo metodu kritických událostí. Dále je možné využít panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýzu pracovních úkolů či funkcí a přímé pozorování (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2007, s. 48).

Pro identifikaci kompetencí v rámci této práce využiji především interní dokumenty úřadu a také příspěvkových organizací. Mezi základní zdroje dat budou patřit:

- Pracovní náplně jednotlivých ředitelů příspěvkových organizací.
- Popisy pracovních funkcí a činností.
- Organizační řády jednotlivých organizací.
- Podklady pro zařazení vedoucích pracovníků do platových tříd.
- Zřizovací listiny.
- Pravidla pro vztah města a příspěvkových organizací.
- Vyhlášená oznámení o konkurzním/výběrovém řízení na ředitele.
- Zprávy do rady města – poskytnutí odměn.
- Katalog – národní soustava povolání – ředitel malé organizace, ředitel velké a střední organizace.
- Odborná literatura.

4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Průběh analýzy a klasifikace získaných údajů je ovlivněn především záměrem projektu. Otázka proč? – viz přípravná fáze - jednotný pohled a přístup ke všem ředitelům příspěvkových organizací ze strany zřizovatele a podíl na jejich profesním rozvoji, s důrazem na podporu celoživotního učení a osobního rozvoje. Dále průběh analýzy

ovlivňují také použité techniky sběru dat a fakt, zda se získané informace posuzují k existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se posuzují poprvé (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 55).

Vzhledem k prvotnímu získávání a posuzování kompetencí, a to pouze z dostupných interních materiálů, budu v této fázi analýzy a klasifikace informací postupovat podle následujících kroků, které uvádějí i někteří autoři (např. Bartoňková 2010, s. 101, Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 55-56):

1. Vytvořím soupis jednotlivých projevů chování a činností odpovídajících jednotlivým pozicím – ředitel dle sektoru veřejného zájmu (výchova a vzdělávání, kulturní rozvoj, sociální péče, potřeba informací a poslední oblastí je ochrana a rozvoj zdraví).
2. Identifikuji ty aktivity, které vedou k úspěšným nebo neúspěšným výkonům.
3. Jednotlivé výroky o aktivitách zařadím do skupin, nazývané kompetenční témata. Následně provedu klasifikaci jednotlivých skupin kompetencí a vytvořím homogenní celky, které již budou základem kompetence a jejích projevů. Nazývat je budu kompetenční kotvy.

Všechny tři, výše uvedené, kroky identifikace kompetencí budu pro přehlednost zpracovávat pro každého ředitele z oblasti veřejného zájmu jednotlivě do samostatné tabulky.

4.3.1 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – výchova a vzdělávání

Před samotnou analýzou činností a projevů chování nejprve uvedu a rozeberu požadavky na ředitele, které jsou zřizovatelem vyžadovány při vyhlašování konkurzního řízení. Pro ředitele Š/ŠZ postupuje zřizovatel, při vyhlašování konkurzního řízení na ředitele, zejména podle ustanovení školského zákona, související vyhlášky a dále se také řídí vnitřním předpisem (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 4). Podmínky pro konkurzní řízení, včetně specifikace pracovní pozice, profesních požadavků, termínů nástupu a odevzdání přihlášek nejdříve schvaluje rada města a následně, po schválení v radě, jsou zveřejněny na webových stránkách úřadu, úřední desce a regionálním či odborném tisku (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 5).

Z dostupných materiálů týkajících se konkurzních řízení na ředitele Š/ŠZ jsem identifikovala tyto kvalifikační a odborné požadavky (Konkurzní řízení na místo ředitele/ředitelky, 2011). Plná znění, jednotlivých zadání na vyhlášená konkurzní řízení, jsou uvedené v příloze 1, 2 a 3.

Tab. 3 – Požadavky na ředitele školy či školského zařízení při vyhlášení konkurzního řízení

Ředitel/ředitelka	Mateřská škola	Základní škola	Dům dětí a mládeže
Vzdělání <small>stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících</small>	minimálně středoškolské	vysokoškolské	minimálně středoškolské
Praxe <small>dle ust. § 5 odst. 1 písm. a) zákona č. 563/2004 Sb.</small>	min. 3 roky	min. 4 roky	min. 4 roky
Schopnosti, dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> organizační řídící morální bezúhonnost psaní koncepcí 	<ul style="list-style-type: none"> organizační řídící morální bezúhonnost psaní koncepcí 	<ul style="list-style-type: none"> organizační řídící morální bezúhonnost psaní koncepcí
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none"> znalost problematiky řízení ve školství a školských předpisů 	<ul style="list-style-type: none"> znalost problematiky řízení ve školství a školských předpisů 	<ul style="list-style-type: none"> znalost problematiky řízení ve školství a školských předpisů

Tab. 4 – Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – výchova a vzdělávání

Popis pracovních činností, úkoly mající společné téma Kompetenční témata	Základ kompetence Kompetenční kotvy	Základ kompetence Pozitivní projevy	
(Popis práce a zařazení zaměstnance do platové třídy 2010; Pracovní náplň ředitelky mateřské školy; Podklady pro zařazení vedoucích pracovníků do 13. platové třídy 2004; Zřizovací listina 2010; Směrnice č. 13/2010)		(Hroník 2006; Měkké kompetence - popis obsahu a úrovně; Kubeš, Spillerová, Kurnický 2007)	
Projednává s inspektory výsledky kontroly, zajišťuje odstranění zjištěných nedostatků.	Komunikace s významnými partnery organizace.	Komunikuje jednoduchým, stručným a výstižným způsobem. Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog. Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých. Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích požadavků a přizpůsobuje jim komunikaci. Dokáže prezentovat své myšlenky jasnou a srozumitelnou formou před veřejností a jinými lidmi. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Toleruje názory ostatních.	
Získává prostředky od sponzorů na provoz organizace.	Komunikace se zákonnými zástupci, žáky a zaměstnanci.		
Metodická pomoc a řešení konfliktních situací ve škole (rodič - učitel, učitel - žák, žák - žák).	Komunikace se zákonnými zástupci.		
Informuje zákonné zástupce o koncepci výchovně vzdělávací práce školy, o podmínkách zabezpečení školy v oblasti materiální, personální.	Komunikace se zřizovatelem.		
Vedení individuálních porad s rodiči při řešení výchovných a výukových problémů žáků.	Komunikace se zřizovatelem.		
Projednává a informuje zřizovatele o koncepci rozvoje školy, návrhu a čerpání rozpočtu, materiálních podmínkách a provozních záležitostech.	Koordinace vedení příslušné dokumentace.	Vypracovává a odevzdává požadované dokumenty ve stanovených termínech. Nedostává se do časového prodlení s plněním zadaných úkolů. Dokáže třídit informace dle důležitosti a potřeby. Dokáže stanovit a jednat podle definovaných priorit.	
Odpovídá za ukládání dokumentace, její skartaci a uložení do archívu.	Řízení a kontrolování bezpečnosti a hygieny práce.	Plně uznává a dodržuje vnitřní směrnice a legislativní předpisy související s činností organizace. Dokáže propojovat informace z různých zdrojů. Projevuje se u něj systémové myšlení.	
Zajišťuje zpracování statistických výkazů týkajících se organizace.			V souladu se zadáním dodržuje směrnice a politiku zřizovatele v dané oblasti. Neporušuje předepsané postupy. Je ztotožněn s politikou organizace a uplatňuje je. Respektuje
Odpovídá za vedení předepsané dokumentace v oblasti BOZP, PO, CO.			
Odpovídá za proškolení dětí a zaměstnanců v oblastech BOZP, PO a CO.	Řízení, koordinace a kontrola v oblasti veřejných zakázek.	V souladu se zadáním dodržuje směrnice a politiku zřizovatele v dané oblasti. Neporušuje předepsané postupy. Je ztotožněn s politikou organizace a uplatňuje je. Respektuje	
Jmenuje bezpečnostního a požárního technika.			Spravování investic a investičního majetku.
Vyhláší veřejné soutěže a výběrová řízení (po dohodě se zřizovatelem).			
Zabezpečuje správu svěřeného majetku, včetně zajištění inventarizace.			

Zřizuje pedagogickou radu.	Zpracování a naplnění zákonných předpokladů.	princip nadřazenosti a podřízenosti.
<p>Provádí kontrolní činnost na základě obecně závazných pokynů.</p> <p>Vykonává přímou výchovně vzdělávací práci s dětmi.</p> <p>Odpovídá za vytvoření podmínek pro činnost školní inspekce a jiných kontrolních skupin.</p> <p>Vytváří obecné celostátní nebo krajské formy a metody ve výchově a vzdělávání pro oblast zájmového vzdělávání.</p> <p>Zabezpečuje estetický vzhled interiérů i okolí budovy organizace. Zajišťuje vhodné pomůcky, materiál a vhodné prostory pro výuku.</p> <p>Sleduje nové a alternativní výchovně a vzdělávací trendy a zavádí je do činnosti organizace.</p> <p>Sleduje změny v právních předpisech a řídí se podle nich.</p>	Řízení procesu kvality práce a poskytovaných služeb.	<p>Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn. Nové nápady a řešení je schopen realizovat v praxi. Věnuje svůj čas a energii na vyzkoušení nových nápadů, které směřují ke zlepšení, zjednodušení a zpřehlednění postupů. Je iniciátorem změn a nových nápadů s cílem získat vyšší prestiž zařízení. Nové nápady a výstupy jsou originální a inovativní. Pro práci využívá různé přístupy a postupy, nebojí se rizika nepoznaných cest. Je schopen vyhodnotit rychle riziko a snaží se jej eliminovat.</p>
Zajišťuje péči o talenty.	Vzdělávání a rozvoj klientů.	Projevuje dobrou schopnost naslouchat a vytváří motivační prostředí pro klienty. Vyhledává talenty. Vytváří příležitosti k osobnímu rozvoji talentovaných dětí. Vhodným způsobem volí styly a metody práce s ohledem na ostatní podřízené a klienty. Trvale rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti a totéž vyžaduje po svých podřízených.
Zodpovídá za další vzdělávání zaměstnanců - kariérní řád.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.	
Rozhoduje o ukončení docházky dítěte do školy dle správního řízení.	Provádí správní řízení dle zákonných předpokladů.	Rozhoduje se v souladu s vnitřními i externími předpisy. Bere na sebe odpovědnost za chybná rozhodnutí. Dokáže problémy a stížnosti řešit strukturovaně a systematicky. Snaží se předcházet problémům. Nedělá chyby z neznalosti.
Uděluje výjimku z počtu zapsaných dětí dle vyhlášky.		
Provádí zápis dětí do školy.		
Zajišťuje efektivnost využívání finančních prostředků.	Řízení finančních operací organizace.	Efektivně alokuje získané zdroje. Pravidelně monitoruje a kontroluje použití zdrojů. Dodržuje stanovené ukazatele.
Sleduje efektivnost využívání prostor školy a materiálně technického zabezpečení.		
Odpovídá za daňové odvody, odvody sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění.		
Vyhotovuje pracovní smlouvy.	Vedení a zpracování personálních agend.	Zpracovává a zodpovídá za jasná a správná vyhotovení dokumentů. Nedopouští se formálních chyb. Bere na sebe
Určuje a vydává pracovní náplně zaměstnanců školy.		

Uzavírá pracovní smlouvy a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.		odpovědnost za chybné rozhodnutí. Dokáže problémy a stížnosti řešit strukturovaně a systematicky. Snaží se předcházet problémům.
Určuje platy pro zaměstnance školy.		
Vypracovává výroční zprávu organizace.	Prezentace organizace na veřejnosti.	Vyhodnocuje a reflektuje přehledným způsobem činnost organizace jako celku. Vybírá validní a důležité informace potřebné k prezentaci organizace navenek vůči partnerům. Strukturuje a dokumentuje získané informace netradičním a inovativním způsobem. Pro zpracování informací dokáže využívat moderní technologie a techniku.
Vydává a schvaluje organizační strukturu.	Tvorba dlouhodobých a krátkodobých plánů organizace.	Dokáže vytvořit vizi a navrhuje strategie organizace. Stanovuje reálné cíle a priority spojené s rozvojem organizace. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících. Podle úrovně splnění cíle, plánů a aktivit jedná a dokáže delegovat činnosti. Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.
Zpracovává krátkodobé i dlouhodobé plány rozvoje organizace.		
Zpracovává vnitřní směrnice týkající se chodu organizace.		
Ve spolupráci s ostatními pedagogickými pracovníky vypracovává koncepci školy.		
Vytváří, vyhodnocuje a plní rámcový program školy.		
Uzavírá hospodářské smlouvy.	Posuzování a uzavírání obchodních smluv.	V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat potřebné data a zdroje k vhodnému posouzení nabídky. Na základě získaných dat dokáže vybrat vhodnou nabídku pro daný okamžik.
Koordinuje, řídí a zodpovídá za projekty související s činností organizace.	Projektové řízení.	Je aktivní a vyhledává zdroje pro další financování organizace. Aktivně hledá nové postupy a možnosti při řízení organizace. Je připraven podstoupit riziko s neúspěchem při neschválení projektu. Rád zkouší a vyhledává nové věci. Dokáže využívat moderní technologie s cílem využívat širší zdroje informací, které srovnává, posuzuje a ověřuje ve vztahu k současnému stavu.
Na vyžádání předkládá zřizovateli jakékoliv dokumenty související s chodem organizace.	Spolupráce se zřizovatelem.	Je připraven a schopen podílet se na aktivní a zodpovědné skupinové práci. Sdílí a nabízí informace bez zbytečných odkladů. Respektuje druhé a jejich výsledky a požadavky.
Metodické vedení pedagogických pracovníků školy.	Vedení a koordinace zaměstnanců.	Zodpovídá za skupinový výkon organizace i v případě

Usměrňování, stimulování a motivování pracovníků školy.		neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon, navrhuje opatření. Organizuje, plánuje, otevřeně informuje a zapojuje všechny zaměstnance organizace do řízení úkolů a projektů. Motivuje je a podporuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje přímým podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů. Podporuje své podřízené v úsilí zdokonalovat se a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti. Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu.
Přijímá pracovníky do pracovního procesu, zabezpečuje personální obsazení školy.		
Rozvazuje pracovní poměry dle zákonných předpokladů.		
Určuje čerpání dovolené zaměstnanců školy dle plánu, nařizuje práci přesčas, rozhoduje o udělení překážek v práci.		
Přiznává odměny a další pohyblivé složky platu.		
Jmenuje a odvolává z funkce vedoucí zaměstnance školy.		
Schvaluje a vysílá pracovníky na služební cesty.		
Jedná ve všech záležitostech organizace. Je statutárním zástupcem.	Řízení a organizování činností celé organizace.	Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle. Rozvíjí cíle školské politiky ve svěřeném prostředí. Usiluje o kvalitní, efektivní a účinnou práci nejen své osoby, ale všech zaměstnanců organizace. Zavádí a udržuje v chodu činnosti a procesy podporující základní vizi organizace. Dopředu odhaduje možné negativní a pozitivní faktory ovlivňující úspěšnost organizace.
Je zodpovědný za chod organizace, za všechna rozhodnutí svá i svých podřízených.		
Zabezpečuje závodní stravování.		
Organizace soutěží, přehlídek, soustředění, pobytů a táborové činnosti.		
Zajišťuje podmínky pro rozvoj dětí integrovaných a dětí nadaných.		

4.3.2 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – kulturní rozvoj

Obdobně jako u oblasti výchova a vzdělávání se nejprve zaměřím na rozbor požadavků definovaných při vyhlášení výběrového řízení na ředitele, a to u organizace, u které bylo vyhlášeno konkurzní řízení na ředitele/ředitelku nejpozději. Uvádím jej proto, že soudím, že obdržené data mají největší vypovídající hodnotu (Konkurzní řízení na místo ředitele/ředitelky, 2011). Plné znění zadání na vyhlášené konkurzní řízení je uvedené v příloze 4.

Podmínky pro konkurzní řízení, včetně specifikace pracovní pozice, profesních požadavků, termínů nástupu a odevzdání přihlášek, nejdříve schvaluje rada města a následně po schválení v radě jsou zveřejněny na webových stránkách úřadu, úřední desce a regionálním či odborném tisku (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 5). Postup pro vyhlášení a vedení konkurzního řízení, v této oblasti veřejného zájmu, není upraven žádným právním předpisem. Zřizovatel se řídí pouze vlastní směrnicí a dále požadavky a postupy, které se v době realizace konkurzního řízení jeví jako nejvhodnější a nejvíce vyhovující. Každý konkurz realizovaný na ředitele p.o. pro kulturní oblast je specifický a obsahuje pokaždé jiné postupy a metody výběru vhodného uchazeče.

Tab. 5 - Požadavky na ředitele kulturní organizace při vyhlášení konkurzního řízení

Ředitel/ředitelka	Kulturní organizace např. Východočeské divadlo Pardubice
Vzdělání	vysokoškolské – umělecký směr
Praxe	nejméně pět let v oboru
Schopnosti, dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • osobnostní a manažerské předpoklady • znalost jednoho světového jazyka, další cizí jazyk vítán, • schopnost komunikace s odbornou veřejností a s médii
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none"> • znalost základních principů a právních předpisů týkajících se příspěvkových organizací výhodou • orientace v oboru • všeobecný kulturní přehled

Tab. 6 - Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – kulturní rozvoj

Popis pracovních činností, úkoly mající společné téma Kompetenční témata	Základ kompetence Kompetenční kotvy	Základ kompetence Pozitivní projevy
(Popis pracovní funkce; Organizační řád 2008; Zřizovací listina 2010; Směrnice č. 13/2010)		(Hroník 2006; Měkké kompetence - popis obsahu a úrovní; Kubeš, Spillerová, Kurnický 2007)
Za organizaci vyjednává a potvrzuje znění Kolektivní smlouvy se zástupci odborových organizací.	Komunikace s významnými partnery organizace.	Komunikuje jednoduchým, stručným a výstižným způsobem. Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog. Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých. Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích požadavků a přizpůsobuje jim komunikaci. Dokáže prezentovat své myšlenky jasnou a srozumitelnou formou před veřejností a jinými lidmi. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Toleruje názory ostatních.
Vyjednává přijatelné podmínky užití autorských práv s domácími a zahraničními agenturami.		
Zodpovídá za uplatňování a dodržování předpisů BOZP a PO.	Řízení a kontrolování bezpečnosti a hygieny práce.	Plně uznává a dodržuje vnitřní směrnice a legislativní předpisy související s činností organizace. Dokáže propojovat informace z různých zdrojů. Projevuje se u něj systémové myšlení.
Navrhuje možnosti úprav a rekonstrukcí.	Spravování investic a investičního majetku.	V souladu se zadáním dodržuje směrnice a politiku zřizovatele v dané oblasti. Neporušuje předepsané postupy. Je ztotožněný s politikou organizace a uplatňuje je. Respektuje princip nadřazenosti a podřízenosti.
Zřizuje své poradní orgány v souladu s vnitřními předpisy.	Zpracování a naplnění předepsaných pravidel.	
<p>Vytváří koncepci organizace.</p> <p>Naplňuje a rozvíjí koncepci předloženou při konkurzním řízení.</p> <p>Vytváří podmínky pro profesionální provoz organizace a uměleckou tvorbu.</p> <p>Vyjednává výhodné podmínky pro hostování organizace mimo svou základnu.</p> <p>Zpracovává a navrhuje projekty zvyšující návštěvnost.</p>	Řízení procesu kvality práce a poskytovaných služeb.	Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn. Nové nápady a řešení je schopen realizovat v praxi. Věnuje svůj čas a energii na vyzkoušení nových nápadů, které směřují ke zlepšení, zjednodušení a zpřehlednění postupů. Je iniciátorem změn a nových nápadů s cílem získat vyšší prestiž zařízení. Nové nápady a výstupy jsou originální a inovativní. Pro práci využívá různé přístupy a postupy, nebojí se rizika nepoznaných cest. Je schopen vyhodnotit rychle riziko a snaží se jej eliminovat.
Dbá na vysokou uměleckou úroveň realizovaných děl.		
<p>Odpovídá za dodržování rozpočtu a ekonomiku organizace.</p> <p>Zabezpečuje a zodpovídá za hospodárné a efektivní využívání majetku organizace, ekonomickou,</p>	Řízení finančních operací organizace.	Efektivně alokuje získané zdroje. Pravidelně monitoruje a kontroluje použití zdrojů. Dodržuje stanovené ukazatele.

organizační a materiálně-technickou stránku organizace.		
Zodpovídá za pracovní náplně zaměstnanců.	Vedení a zpracování personálních agend.	Zpracovává a zodpovídá za jasná a správná vyhotovení dokumentů. Nedopouští se formálních chyb. Bere na sebe odpovědnost za chybné rozhodnutí. Dokáže problémy a stížnosti řešit strukturovaně a systematicky. Snaží se předcházet problémům.
Stanovuje platy a odměny zaměstnancům.		
Zastupuje organizaci navenek vůči veřejnosti prostřednictvím médií, zodpovídá za obsah podávaných informací.	Prezentace organizace na veřejnosti.	Vyhodnocuje a reflektuje přehledným způsobem činnost organizace jako celku. Vybírá validní a důležité informace potřebné k prezentaci organizace navenek vůči partnerům. Strukturuje a dokumentuje získané informace netradičním a inovativním způsobem. Pro zpracování informací dokáže využívat moderní technologie a techniku.
Odpovídá za propagaci činnosti organizace při reprezentaci města.		
Reprezentuje organizaci na veřejnosti a v médiích.		
Odpovídá za publikační činnost (knihy, programy, CD, tiskoviny, aj.)		
Při vhodné příležitosti prezentuje mluveným slovem před představením aktuální program organizace, poděkování sponzorům, vyhlášení anket.	Reprezentace organizace na veřejnosti.	
Reprezentuje a řídí organizaci jakožto nejvýznamnější kulturní instituci ve městě a kraji, při vědomí vysoké odpovědnosti za kulturní dědictví a navázání kontinuity na nejvýznamnější období v historii organizace.		
Zve a přijímá významné hosty organizace i města.		
Účastní se společenských akcí v organizaci i mimo ní (premiéry, koncerty, vernisáže, apod.)		
Řídí činnost organizace v souladu s plány činnosti a zodpovídá za jejich plnění.	Tvorba dlouhodobých a krátkodobých plánů organizace.	Dokáže vytvořit vizi a navrhuje strategie organizace. Stanovuje reálné cíle a priority spojené s rozvojem organizace. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících. Podle úrovně splnění cíle, plánů a aktivit jedná a dokáže delegovat činnosti. Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.
Vydává organizační řád a další organizační, řídicí normy. Dále také vydává interní předpisy a směrnice organizace.		
Zodpovídá za zpracování ročního plánu činnosti a rozpočtu. Rovněž zodpovídá za plnění plánu činnosti organizace a za účelné vynakládání finančních a hmotných prostředků při plnění plánu.		
Je hlavním dramaturgem koncertní činnosti. Ve spolupráci se šéfdirigentem, lektorem dramaturgie a koncertním úsekem připravuje dramaturgické plány.		

Vydává provozní řád, směrnice, nařízení a vyhlášky pro řádný provoz organizace.		
Schvaluje a spoluvytváří plán práce sezónního, měsíčního, týdenního a denního provozu.		
Uzavírá a podepisuje všechny smlouvy a objednávky.	Posuzování a uzavírání obchodních smluv.	V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat potřebné data a zdroje k vhodnému posouzení nabídky. Na základě získaných dat dokáže vybrat vhodnou nabídku pro daný okamžik.
Průběžně se sebevzdělává a rozšiřuje obzor pomocí kontaktů a návštěv organizací s podobným zaměřením.	Sebevzdělávání.	Trvale rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti a totéž vyžaduje po svých podřízených.
Na vyžádání předkládá zřizovateli jakékoliv dokumenty související s chodem organizace.	Spolupráce se zřizovatelem.	Je připraven a schopen podílet se na aktivní a zodpovědné skupinové práci. Sdílí a nabízí informace bez zbytečných odkladů. Respektuje druhé a jejich výsledky a požadavky.
Spolupracuje s orgány státní správy a samosprávy (Ministerstvo kultury, Pardubický kraj, apod.). Obdobně spolupracuje s dalšími subjekty v oblasti kultury.	Spolupráce s jinými orgány.	
Jmenuje a odvolává náměstka ředitele, vedoucí úseků, vedoucí sekcí a nástrojových skupin.	Vedení a koordinace zaměstnanců.	Zodpovídá za skupinový výkon organizace i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon, navrhuje opatření. Organizuje, plánuje, otevřeně informuje a zapojuje všechny zaměstnance organizace do řízení úkolů a projektů. Motivuje je a podporuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje přímým podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů. Podporuje své podřízené v úsilí zdokonalovat se a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti. Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu.
Odpovídá za profesionální personální obsazení všech pracovních míst.		
Rozhoduje o personální politice - zařazování do vedoucích funkcí.		
Po projednání v Umělecké radě jmenuje a odvolává šéfdirigenta organizace, případně hlavního hostujícího dirigenta.		
Je statutárním orgánem v pracovně-právních vztazích zaměstnanců organizace a v majetkově-právních záležitostech organizace.	Řízení a organizování činností celé organizace.	Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle. Rozvíjí cíle politiky ve svěřeném prostředí. Usiluje o kvalitní, efektivní a účinnou práci nejen své osoby, ale všech zaměstnanců organizace. Zavádí a udržuje v chodu činnosti a procesy podporující základní vizi organizace. Dopředu odhaduje možné negativní a pozitivní faktory ovlivňující úspěšnost organizace.
Zabezpečuje plnění úloh vyplývajících pro organizaci ze zřizovací listiny a z usnesení a rozhodnutí nadřízených orgánů.		

4.3.3 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – sociální péče

Rovněž i u této oblasti bude mým prvním krokem rozbor požadavků na ředitele jediné příspěvkové organizace zřizované městem Pardubice v oblasti sociální péče, které byly uvedeny v zadání konkurzního řízení (Konkurzní řízení na místo ředitele/ředitelky, 2010). Vyhlášené konkurzní řízení je uvedené v příloze 5.

I v této oblasti se konkurzní řízení neřídí žádným právním předpisem, který je možné naleznout pro oblast výchovu a vzdělávání, ale dále také pro oblast zdravotnictví. Obdobně jako u všech vyhlašovaných konkurzních řízení na ředitele příspěvkové organizace schvaluje nejdříve podmínky konkurzního řízení rada města a následně jsou zveřejněny na webových stránkách města, úřední desce, odborném a regionálním tisku. Pro danou oblast se konkurzní řízení vyhlašuje se čtyřletou periodou (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 5). Tento stav je nastaven zřizovatelem z důvodu neustrnutí ředitele na pozici a snahou motivovat ředitele v dalším seberozvoji. Stávající ředitel má možnost přihlásit se do vyhlášeného konkurzního řízení a svou pozici obhájit, a to dokonce několikrát.

Tab. 7 - Požadavky na ředitele organizace Sociální služby města Pardubic při vyhlášení konkurzního řízení

Ředitel/ředitelka	Sociální služby města Pardubic
Vzdělání	vysokoškolské vzdělání – směr ekonomický, právní
Praxe	<ul style="list-style-type: none"> • praxe s řízením většího kolektivu • praxe s řízením příspěvkové organizace nebo ve veřejné správě výhodou
Schopnosti, dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • organizační dovednosti • řídicí dovednosti • komunikační dovednosti • profesní kreativita • občanská a morální bezúhonnost
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none"> • znalost zákonných norem vztahujících se k řízení lidských zdrojů, pro oblast sociálních služeb, zdravotnictví a řízení příspěvkové organizace • metodické řízení a kontrolování chodu příspěvkové organizace • řízení lidských zdrojů

Tab. 8 - Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – sociální péče

Popis pracovních činností, úkoly mající společné téma Kompetenční témata	Základ kompetence Kompetenční kotvy	Základ kompetence Pozitivní projevy
(Popis pracovních činností; Zřizovací listina 2010; Směrnice č. 13/2010)		(Hroník 2006; Měkké kompetence - popis obsahu a úrovně; Kubeš, Spillerová, Kurnický 2007)
Vyřizuje stížnosti a připomínky dle příslušných předpisů.	Komunikace s veřejností, jinými institucemi.	Komunikuje jednoduchým, stručným a výstižným způsobem. Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog. Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých.
Informuje odborovou organizaci o zásadních mzdových opatřeních, spolurozhoduje o použití prostředků FKSP.	Komunikace s významnými partnery organizace.	Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích požadavků a přizpůsobuje jim komunikaci. Dokáže prezentovat své myšlenky jasnou a srozumitelnou formou před veřejností a jinými lidmi. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Toleruje názory ostatních.
Odpovídá za bezpečnost a ochranu při zdraví při práci, seznámení pracovníka s předpisy a pokyny k zajištění bezpečnosti.	Řízení a kontrolování bezpečnosti a hygieny práce.	Plně uznává a dodržuje vnitřní směrnice a legislativní předpisy související s činností organizace. Dokáže propojovat informace z různých zdrojů. Projevuje se u něj systémové myšlení.
Odpovídá za dodržování předpisů o požární kontrole.		
Zajišťuje výkon práv a povinností při hospodaření s majetkem, ochranu před poškozením, ztrátou, zničením a dbá o nejučelnější využívání.	Spravování investic a investičního majetku.	V souladu se zadáním dodržuje směrnice a politiku zřizovatele v dané oblasti. Neporušuje předepsané postupy. Je ztotožněný s politikou organizace a uplatňuje ji. Respektuje princip nadřízenosti a podřízenosti.
Koordinuje finanční, personální, technický, provozní a organizační rozvoj organizace.	Řízení procesu kvality práce a poskytovaných služeb.	Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn. Nové nápady a řešení je schopen realizovat v praxi. Věnuje svůj čas a energii na vyzkoušení nových nápadů, které směřují ke zlepšení, zjednodušení a zpřehlednění postupů. Je iniciátorem změn s cílem získat vyšší prestiž zařízení. Nové nápady jsou originální a inovativní. Pro práci využívá různé přístupy a postupy, nebojí se rizika nepoznaných cest. Je schopen vyhodnotit rychle riziko a snaží se jej eliminovat.
Koordinuje rozvoj zdravotní, ošetrovatelské, případně dalšího oboru činnosti organizace.		
Odpovídá za rozvoj organizace.		
Odpovídá za vnitřní systém finanční kontroly podle zákonných předpisů.		
Zpracovává koncepci na úseku pobytové, ambulantní a terénní sociální péče.		
Stanovuje zásadní orientaci organizace.		

Pečuje o zvyšování odborné úrovně podřízených pracovníků.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.	Projevuje dobrou schopnost naslouchat a vytváří motivační prostředí pro klienty. Vyhledává talenty. Vytváří příležitosti k osobnímu rozvoji. Vhodným způsobem volí styly a metody práce s ohledem na ostatní podřízené a klienty. Trvale rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti a totéž vyžaduje po svých podřízených.
Odpovídá za plnění závazných ukazatelů určených zřizovatelem a dodržování schváleného plánu rozpočtu organizace. Zajišťuje řádné a hospodárné vynakládání svěřených finančních i materiálních prostředků.	Řízení finančních operací organizace.	Efektivně alokuje získané zdroje. Pravidelně monitoruje a kontroluje použití zdrojů. Dodržuje stanovené ukazatele.
Předkládá řídicímu odboru zprávy o hospodaření, včetně zhodnocení plnění určených ukazatelů a analýzy vývoje ukazatelů.	Prezentace organizace na veřejnosti.	Vyhodnocuje a reflektuje přehledným způsobem činnost organizace jako celku. Vybírá validní a důležité informace potřebné k prezentaci organizace navenek vůči partnerům. Strukturuje a dokumentuje získané informace netradičním a inovativním způsobem. Pro zpracování informací dokáže využívat moderní technologie a techniku.
Stanovuje vnitřní organizační strukturu, vydává vnitřní směrnice dle provozních potřeb a to v souladu se zákonnými normami i předpisy zřizovatele.	Tvorba dlouhodobých a krátkodobých plánů organizace.	Dokáže vytvořit vizi a navrhuje strategie organizace. Stanovuje reálné cíle a priority spojené s rozvojem organizace. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících. Podle úrovně splnění cíle, plánů a aktivit jedná a dokáže delegovat činnosti. Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.
Odpovídá za úkoly související s opatřením při mimořádných situacích.	Řešení mimořádných události/problémů.	V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat potřebné data a zdroje k vhodnému posouzení nabídky. Na základě získaných dat dokáže vybrat vhodnou nabídku pro daný okamžik. Dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci. Dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení.

<p>Na vyžádání předkládá zřizovateli jakékoliv dokumenty související s chodem organizace.</p>	<p>Spolupráce se zřizovatelem.</p>	<p>Je připraven a schopen podílet se na aktivní a zodpovědné skupinové práci. Sdílí a nabízí informace bez zbytečných odkladů. Respektuje druhé a jejich výsledky a požadavky.</p>
<p>Odpovídá za provádění personální práce. Má všechna práva a povinnosti zaměstnavatele vyplývající ze zákoníku práce. Je nadřízený všem zaměstnancům řízené organizace. Jmenuje svého zástupce, který jej v plném rozsahu v době nepřítomnosti zastupuje.</p>	<p>Vedení a koordinace zaměstnanců.</p>	<p>Zodpovídá za skupinový výkon organizace i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon, navrhuje opatření. Organizuje, plánuje, otevřeně informuje a zapojuje všechny zaměstnance organizace do řízení úkolů a projektů. Motivuje je a podporuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje přímým podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů. Podporuje své podřízené v úsilí zdokonalovat se a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti. Poskytuje včasnou, přesnou a přímou zpětnou vazbu.</p>
<p>Stanovuje finanční strategie rozsáhlého investičního a personálního rozvoje organizace. Odpovídá za řízení a organizování činnosti organizace. Plní úkoly vedoucího organizace a jako statutární orgán je oprávněn jednat jménem organizace samostatně.</p>	<p>Řízení a organizování činností celé organizace.</p>	<p>Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle. Rozvíjí cíle sociální politiky ve svěřeném prostředí. Usiluje o kvalitní, efektivní a účinnou práci nejen své osoby, ale všech zaměstnanců organizace. Zavádí a udržuje v chodu činnosti a procesy podporující základní vizi organizace. Dopředu odhaduje možné negativní a pozitivní faktory ovlivňující úspěšnost organizace.</p>

4.3.4 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – potřeba informací

V této oblasti město Pardubice zřizuje pouze jednu organizaci s názvem Pardubice Region Tourism. I pro tuto organizaci se pokusím v první části rozebrat požadované předpoklady pro výkon pracovní pozice ředitel/ředitelka dané příspěvkové organizace definované výběrovým řízením (Konkurzní řízení na místo ředitele/ředitelky, 2011). Plné znění zadání na vyhlášené konkurzní řízení je uvedené v příloze 6.

Podmínky pro konkurzní řízení, včetně specifikace pracovní pozice, profesních požadavků, termínů nástupu a odevzdání přihlášek, schvaluje nejdříve rada města a následně po schválení v radě jsou zveřejněny na webových stránkách úřadu, úřední desce a regionálním či odborném tisku (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 5). Postup pro vyhlášení a vedení konkurzního řízení v této oblasti veřejného zájmu, obdobně jako u kulturního rozvoje a sociálních služeb, není upraven žádným právním předpisem. Zřizovatel se řídí pouze vlastní směrnicí, požadavky a postupy, které se v době realizace konkurzního řízení jeví jako nejvhodnější a nejvíce vyhovující. Vybraný ředitel je jmenován na dobu šesti let a v následujícím období může své setrvání na vedoucím pracovním místě obhajovat (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 5).

Tab. 9 - Požadavky na ředitele organizace Pardubice Region Tourism při vyhlášení konkurzního řízení

Ředitel/ředitelka	Pardubice Region Tourism
Vzdělání	vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání
Praxe	praxe v oboru výhodou
Schopnosti, dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> osobnostní a manažerské předpoklady (zkušenosti v oblasti řízení pracovního týmu a vedení kolektivu vítány) znalost 2 světových jazyků, další cizí jazyk vítán občanská a morální bezúhonnost výborná znalost práce na PC řidičský průkaz sk. B
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none"> orientace v problematice cestovního ruchu a informačních systémů výhodou znalost základních principů a právních předpisů týkajících se příspěvkových organizací výhodou

Tab. 10 - Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – potřeba informací

Popis pracovních činností, úkoly mající společné téma Kompetenční témata	Základ kompetence Kompetenční kotvy	Základ kompetence Pozitivní projevy
(Zřizovací listina 2010; Směrnice č. 13/2010)		(Hroník 2006; Měkké kompetence - popis obsahu a úrovní; Kubeš, Spillerová, Kurnický 2007)
Bezodkladně oznamuje zřizovateli závažnou a mimořádnou událost dotýkající se činnosti, hospodaření či zaměstnanců organizace.	Komunikace se zřizovatelem.	Komunikuje jednoduchým, stručným a výstižným způsobem. Zajímá se o názory druhých, odporuje dialog. Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých. Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích požadavků a přizpůsobuje jim komunikaci. Dokáže prezentovat své myšlenky jasnou a srozumitelnou formou před veřejností a jinými lidmi. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Toleruje názory ostatních.
Zřizovateli oznamuje nepřítomnost delší než jeden den, a to s udáním důvodu nepřítomnosti.		
Plní úkoly vyplývající z obecně závazných právních předpisů.	Zpracování a naplnění zákonných předpokladů.	V souladu se zadáním dodržuje směrnice a politiku zřizovatele v dané oblasti. Neporušuje předepsané postupy. Je ztotožněný s politikou organizace a uplatňuje je. Respektuje princip nadřízenosti a podřízenosti.
Plně odpovídá za činnost a rozvoj organizace.	Řízení procesu kvality práce a poskytovaných služeb.	Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn. Nové nápady a řešení je schopen realizovat v praxi. Věnuje svůj čas a energii na vyzkoušení nových nápadů, které směřují ke zlepšení, zjednodušení a zpřehlednění postupů. Je iniciátorem změn a nových nápadů s cílem získat vyšší prestiž zařízení. Nové nápady a výstupy jsou originální a inovativní. Pro práci využívá různé přístupy a postupy, nebojí se rizika nepoznaných cest. Je schopen vyhodnotit rychle riziko a snaží se jej eliminovat.
Zajišťuje finanční zdroje pro chod organizace mimo prostředky od zřizovatele.	Řízení finančních operací organizace.	Efektivně alokuje získané zdroje. Pravidelně monitoruje a kontroluje použití zdrojů. Dodržuje stanovené ukazatele.
Odpovídá za dodržování rozpočtu a ekonomiku organizace.		

<p>Předkládá řídicímu odboru zprávy o hospodaření, včetně zhodnocení plnění určených ukazatelů a analýzy vývoje ukazatelů.</p>	<p>Prezentace organizace na veřejnosti.</p>	<p>Vyhodnocuje a reflektuje přehledným způsobem činnost organizace jako celku. Vybírá validní a důležité informace potřebné k prezentaci organizace navenek vůči partnerům. Strukturuje a dokumentuje získané informace netradičním a inovativním způsobem. Pro zpracování informací dokáže využívat moderní technologie a techniku.</p>
<p>Vydává organizační strukturu organizace.</p>	<p>Tvorba dlouhodobých a krátkodobých plánů organizace.</p>	<p>Dokáže vytvořit vizi a navrhuje strategie organizace. Stanovuje reálné cíle a priority spojené s rozvojem organizace. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících. Podle úrovně splnění cíle, plánů a aktivit jedná a dokáže delegovat činnosti. Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.</p>
<p>Na vyžádání předkládá zřizovateli jakékoliv dokumenty související s chodem organizace.</p>	<p>Spolupráce se zřizovatelem.</p>	<p>Je připraven a schopen podílet se na aktivní a zodpovědné skupinové práci. Sdílí a nabízí informace bez zbytečných odkladů. Respektuje druhé a jejich výsledky a požadavky.</p>
<p>Má všechna práva a povinnosti zaměstnavatele vyplývající ze zákoníku práce.</p>	<p>Vedení a koordinace zaměstnanců.</p>	<p>Zodpovídá za skupinový výkon organizace i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon, navrhuje opatření. Organizuje, plánuje, otevřeně informuje a zapojuje všechny zaměstnance organizace do řízení úkolů a projektů. Motivuje je a podporuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje přímým podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů. Podporuje své podřízené v úsilí zdokonalovat se a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti. Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu.</p>
<p>Zodpovídá za systém řízení a pracovní zařazení zaměstnanců v souladu s organizačním řádem a dalšími normami organizace.</p>		
<p>Písemně oznamuje zřizovateli jméno svého zástupce, kterého pověřil zastupováním organizace v době nepřítomnosti ředitele.</p>		
<p>Vykonává činnosti statutárního orgánu organizace.</p>	<p>Řízení a organizování činností celé organizace.</p>	<p>Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle. Rozvíjí cíle politiky ve svěřeném prostředí. Usiluje o kvalitní, efektivní a účinnou práci nejen své osoby, ale všech zaměstnanců organizace. Zavádí a udržuje v chodu činnosti a procesy podporující základní vizi organizace. Dopředu odhaduje možné negativní a pozitivní faktory ovlivňující úspěšnost organizace.</p>
<p>Plní úkoly vedoucího organizace, jedná ve všech věcech jménem organizace.</p>		

4.3.5 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí u pozice ředitel příspěvkové organizace – ochrana a rozvoj zdraví

V oblasti zdravotnictví jsou městem Pardubice zřízené dvě příspěvkové organizace. A rovněž jako u všech předem uvedených typů organizací se nejprve zaměřím na analýzu předpokladů a požadavků definovaných při výběrovém řízení (Výběrové řízení na místo ředitele/ředitelky, 2011). Poslední výběrové řízení na ředitele/ředitelku zdravotnické organizace bylo provedeno pro příspěvkovou organizaci RATOLEST, dětská péče a léčebná rehabilitace Pardubice, K Blahobytu 727 a tudíž z něj budu čerpat informace pro následující rozbor. Plné znění zadání na vyhlášené konkurzní řízení uvádím v příloze 7.

Výběrové řízení na ředitele zdravotnické organizace realizuje zřizovatel v souladu s vyhláškou o výběrovém řízení na vedoucí funkce ve zdravotnických organizacích a zařízeních v působnosti ministerstva zdravotnictví, okresních úřadů a obcí (Směrnice č. 13/2010, 2010, s. 4). Postup a realizace výběrového řízení je obdobná jako u všech předem uvedených oblastí.

Tab. 11 - Požadavky na ředitele zdravotnické organizace

Ředitel/ředitelka	Zdravotnická organizace např. RATOLEST, dětská péče a léčebná rehabilitace Pardubice, K Blahobytu 727
Vzdělání	vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání zdravotnického směru, pedagogického směru (se zaměřením na předškolní pedagogiku) nebo ekonomického směru
Praxe	není uvedena
Schopnosti, dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • občanská a morální bezúhonnost • organizační a řídicí schopnosti
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none"> • znalost problematiky příspěvkových organizací

Tab. 12 - Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – ochrana a rozvoj zdraví

Popis pracovních činností, úkoly mající společné téma Kompetenční témata	Základ kompetence Kompetenční kotvy	Základ kompetence Pozitivní projev
(Směrnice č. 13/2010; Zřizovací listina 2010)		(Hroník 2006; Měkké kompetence - popis obsahu a úrovně; Kubeš, Spillerová, Kurnický 2007)
Bezodkladně oznamuje zřizovateli závažnou a mimořádnou událost dotýkající se činnosti, hospodaření či zaměstnanců organizace.	Komunikace se zřizovatelem.	Komunikuje jednoduchým, stručným a výstižným způsobem. Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog. Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých. Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích požadavků a přizpůsobuje jim komunikaci. Dokáže prezentovat své myšlenky jasnou a srozumitelnou formou před veřejnosti a jinými lidmi. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Toleruje názory ostatních.
Zřizovateli oznamuje nepřítomnost delší než jeden den, a to s udáním důvodu nepřítomnosti.		
Plní úkoly vyplývající z obecně závazných právních předpisů.	Zpracování a naplnění zákonných předpokladů.	V souladu se zadáním dodržuje směrnice a politiku zřizovatele v dané oblasti. Neporušuje předepsané postupy. Je ztotožněný s politikou organizace a uplatňuje je. Respektuje princip nadřazenosti a podřízenosti.
Plně odpovídá za činnost a rozvoj organizace.	Řízení procesu kvality práce a poskytovaných služeb.	Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn. Nové nápady a řešení je schopen realizovat v praxi. Věnuje svůj čas a energii na vyzkoušení nových nápadů, které směřují ke zlepšení, zjednodušení a zpřehlednění postupů. Je iniciátorem změn a nových nápadů s cílem získat vyšší prestiž zařízení. Nové nápady a výstupy jsou originální a inovativní. Pro práci využívá různé přístupy a postupy, nebojí se rizika nepoznaných cest. Je schopen vyhodnotit rychle riziko a snaží se jej eliminovat.
Zodpovídá za další vzdělávání zaměstnanců - kariérní řád.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.	Projevuje dobrou schopnost naslouchat a vytváří motivační prostředí pro klienty. Vyhledává talenty. Vytváří příležitosti k osobnímu rozvoji talentovaných dětí. Vhodným způsobem volí styly a metody

		práce s ohledem na ostatní podřízené a klienty. Trvale rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti a totéž vyžaduje po svých podřízených.
Zajišťuje finanční zdroje pro chod organizace mimo prostředky od zřizovatele.	Řízení finančních operací organizace.	Efektivně alokuje získané zdroje. Pravidelně monitoruje a kontroluje použití zdrojů. Dodržuje stanovené ukazatele.
Odpovídá za dodržování rozpočtu a ekonomiku organizace.		
Předkládá řídicímu odboru zprávy o hospodaření, včetně zhodnocení plnění určených ukazatelů a analýzy vývoje ukazatelů.	Prezentace organizace na veřejnosti.	Vyhodnocuje a reflektuje přehledným způsobem činnost organizace jako celku. Vybírá validní a důležité informace potřebné k prezentaci organizace navenek vůči partnerům. Strukturuje a dokumentuje získané informace netradičním a inovativním způsobem. Pro zpracování informací dokáže využívat moderní technologie a techniku.
Vydává organizační strukturu organizace.	Tvorba dlouhodobých a krátkodobých plánů organizace.	Dokáže vytvořit vizi a navrhuje strategie organizace. Stanovuje reálné cíle a priority spojené s rozvojem organizace. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících. Podle úrovně splnění cíle, plánů a aktivit jedná a dokáže delegovat činnosti. Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.
Odpovídá a předkládá zprávy zdravotním pojišťovnám za poskytování logopedické a fyzioterapeutické péče.	Spolupráce s jinými orgány.	Je připraven a schopen podílet se na aktivní a zodpovědné skupinové práci. Sdílí a nabízí informace bez zbytečných odkladů. Respektuje druhé a jejich výsledky a požadavky.
Spolupracuje s navazujícími zařízeními, ve kterých je poskytována následná péče.		
Na vyžádání předkládá zřizovateli jakékoliv dokumenty související s chodem organizace.	Spolupráce se zřizovatelem.	
Má všechna práva a povinnosti zaměstnavatele vyplývající ze zákoníku práce.	Vedení a koordinace zaměstnanců.	Zodpovídá za skupinový výkon organizace i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon, navrhuje opatření. Organizuje, plánuje, otevřeně informuje a zapojuje všechny zaměstnance organizace do řízení úkolů a projektů. Motivuje je a podporuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje přímým podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých
Zodpovídá za systém řízení a pracovní zařazení zaměstnanců v souladu s organizačním řádem a dalšími normami organizace.		
Písemně oznamuje zřizovateli jméno svého zástupce, kterého pověřil zastupováním organizace v době nepřítomnosti ředitele.		

		<p>úkolů. Podporuje své podřízené v úsilí zdokonalovat se a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti. Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu.</p>
<p>Vykonává činnosti statutárního orgánu organizace.</p>	<p>Řízení a organizování činností celé organizace.</p>	<p>Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle. Rozvíjí cíle politiky ve svěřeném prostředí. Usiluje o kvalitní, efektivní a účinnou práci nejen své osoby, ale všech zaměstnanců organizace. Zavádí a udržuje v chodu činnosti a procesy podporující základní vizi organizace. Dopředu odhaduje možné negativní a pozitivní faktory ovlivňující úspěšnost organizace.</p>
<p>Plní úkoly vedoucího organizace, jedná ve všech věcech jménem organizace.</p>		

4.4 Popis a tvorba kompetencí

Při definování a určování kompetencí, v této části, vycházím zejména z dostupných interních materiálů, především z pracovní náplně jednotlivých ředitelů příspěvkových organizací, popisů pracovních funkcí a činností, organizačních řádů jednotlivých organizací, ale také ze znalostí organizačního prostředí a oblastí, ve kterých zvolení ředitelé zastávají pozice.

Na základě provedených dílčích analýz, z dostupných interních materiálů, bych mohla identifikované projevy chování a dovednosti zahrnout do dvou skupin kompetencí, které se v odborné praxi a literatuře používají a jsou velice blízké provedené analýze. Prvním příkladem, podle kterého bych mohla určené pozitivní projevy chování rozdělit, by bylo dělení kompetencí podle Tyrone, o kterém se zmiňuje Kubeš, Spillerová a Kurnický (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34). Uvedení autoři říkají, že profil konkrétní pozice je kombinací dovedností ze tří oblastí, a to z oblasti manažerské, interpersonální a technické. Všechny tyto tři oblasti jsou bezesporu v provedené analýze zastoupeny, neboť u všech ředitelů všech typů příspěvkových organizací se objevují požadavky, znalosti, dovednosti a schopnosti plánovat a organizovat práci, vést lidi, efektivně komunikovat, spolupracovat s ostatními institucemi a orgány, motivovat, kreativita apod.

Pro svou diplomovou práci, jejímž cílem je návrh kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace s vyústěním do návrhu nástrojů pro řízení a rozvoj, jsem si zvolila rozdělení pozorovatelného a vyžadovaného chování podle Mužíka, o kterém Veteška s Tureckiovou uvádí, že manažerské kompetence jsou kombinací tří aspektů, a to analytického, interpersonálního a emocionálního. Samotné požadavky kladené na manažery se liší podle odvětví, ve kterém se pohybují, organizace, kterou řídí, stupně míry odpovědnosti, ale obecně je lze rozdělit do těchto čtyř následujících skupin (Veteška, Tureckiová 2008a, s. 81–82):

- Analyticko-koncepční schopnosti.
- Manažerské procesní dovednosti.
- Osobní rysy a vlastnosti.
- „Know-how“ daného odvětví.

Analýzou činností u ředitelů příspěvkových organizací v jednotlivých oblastech veřejného zájmu v Pardubicích jsem identifikovala následující kompetence za pomoci těchto tří kroků. Nejdříve jsem vytvořila soupis projevů chování a činností, které jsem následně seskupila do podobných skupin a celků. V poslední fázi identifikace jsem pro každý homogenní celek uvedla základní pozitivní projevy. Navržené kompetence z provedených dílčích analýz uvádím v následující tabulce.

Tab. 13 – Identifikované kompetence u ředitelů p.o.

Analyticko-koncepční schopnosti	Manažerské procesní dovednosti	Osobní rysy a vlastnosti	„Know-how“ daného odvětví
Plánování a organizování práce	Efektivní komunikace	Motivace	Odborné znalosti a dovednosti
Vize a strategie	Vedení lidí	Kreativita	
Řešení problémů	Orientace v informacích		
	Spolupráce		

O všech kompetencích uvedených a diagnostikovaných v této diplomové práci je možné hovořit jako o kompetencích univerzálně druhových, neboť jsou potřebné pro úspěšné zvládnání specifických rolí v rámci profesní dráhy jednotlivce a zároveň jsou společné všem nositelům profese ředitel příspěvkové organizace (Tureckiová 2010, s. 40).

Jak vyplývá z příložené tabulky 14 a grafu 1 jsou čtyři kompetence 100% zastoupeny u všech ředitelů zřizovaných organizací, a jsou jimi Vedení lidí, Plánování a organizování práce, Vize a strategie a Kreativita. Další skupinu kompetencí, které jsou identifikované u všech typů organizací, tvoří Spolupráce, Integrita, Efektivní komunikace a Orientace v informacích. I přes podobnost činností a aktivit ředitelů provedená analýza ukázala, že z dostupných dat a definovaných kompetenčních témat se tři kompetence neobjevují u všech organizací. Těmito méně zastoupenými kompetencemi jsou Motivace, Řešení problémů a Odborné znalosti a dovednosti.

Procentní podíl zastoupení konkrétní kompetence v jednotlivých oblastech veřejného zájmu jsem nezohledňovala při rozhodování o zařazení dané kompetence do navrhovaného kompetenčního modelu. Vzhledem k cíli práce zařadím do výsledného kompetenčního modelu všechny kompetence, které byly alespoň jednou identifikovány,

byť jedna z nich, konkrétně Řešení problémů, je zastoupená pouze u dvou typů organizací.

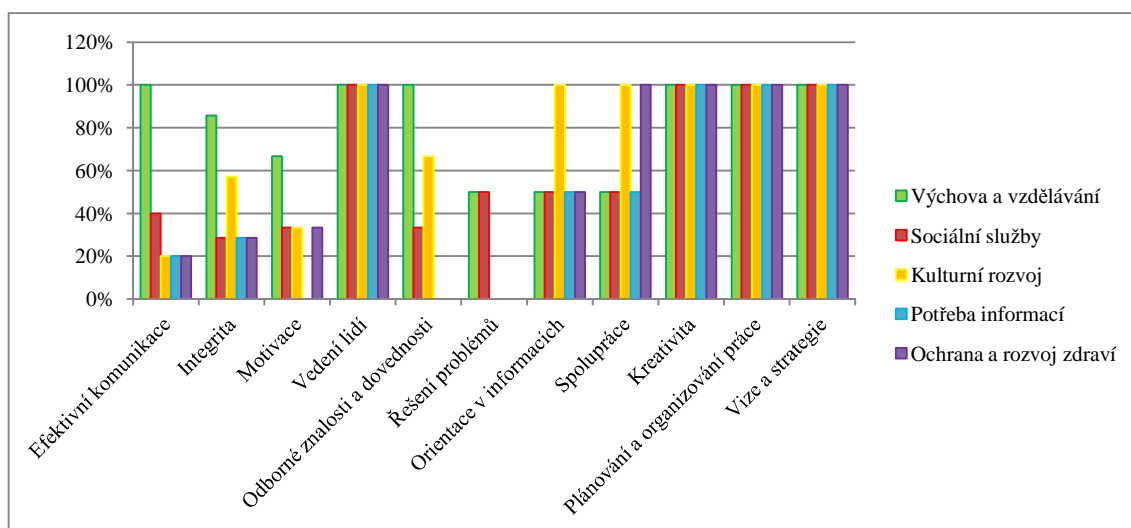
Síla uplatnění kompetence vyjádřená procentuálně u ředitele konkrétního typu organizace by mohla být plně využita v případě, že by zřizovatel projevil zájem využít síly navrženého kompetenčního modelu a rozhodl by se sestavit specifické kompetenční modely pro ředitele každého typu organizace. Rozložení podílu zastoupení jednotlivých kompetencí, dle oblasti veřejného zájmu, uvádím v příloze 8.

Z rozboru požadavků uvedených ve vyhlášených konkurzních a výběrových řízení se objevuje ještě jeden významný projev chování, který se v analýze činností v části kompetenčních témat neobjevil a je jím morální a občanská bezúhonnost. Na tuto kompetenci nahlížím jako na kompetenci klíčovou, kterou, jak uvádí Veteška s Tureckiovou, Ital a Knöferl zařazují do kompetencí osobnostních (Veteška, Tureckiová 2008a, s. 52). O klíčové kompetenci v tomto kontextu diplomové práci hovořím zejména z důvodu, že se jedná o základní kompetenci, která umožňuje řediteli plnit rozličné sociální role (Tureckiová 2010, s. 40). A navíc klíčové kompetence se týkají celé osobnosti člověka s tím, že jsou získávány a rozvíjeny v průběhu celého jeho života. A proto je důležité, aby ředitel měl tuto kompetenci rozvinutou na vysoké úrovni již před samotným výkonem pracovní pozice ředitele a dokázal si jí v této úrovni udržet po celou dobu výkonu funkce. Jelikož se vyžaduje vysoký stupeň rozvoje této kompetence již na začátku funkčního období, nebudu ji uvádět jako požadovanou kompetenci v navrhovaném kompetenčním modelu.

Tab. 14 – Kompetence dle sektoru veřejného zájmu

	Výchova a vzdělávání	Sociální služby	Kulturní rozvoj	Potřeba informací	Ochrana a rozvoj zdraví
Efektivní komunikace	100%	40%	20%	20%	20%
Integrita	86%	29%	57%	29%	29%
Motivace	67%	33%	33%	0%	33%
Vedení lidí	100%	100%	100%	100%	100%
Odborné znalosti a dovednosti	100%	33%	67%	0%	0%
Řešení problémů	50%	50%	0%	0%	0%
Orientace v informacích	50%	50%	100%	50%	50%
Spolupráce	50%	50%	100%	50%	100%
Kreativita	100%	100%	100%	100%	100%
Plánování a organizování práce	100%	100%	100%	100%	100%
Vize a strategie	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 1 – Kompetence dle sektoru veřejného zájmu



Pro samotný popis identifikovaných kompetencí využiji podkladů, které jsem uvedla v dílčích analýzách a nazvala je jako pozitivní projevy. Výsledný popis kompetencí ředitele příspěvkové organizace uvádím v následujícím textu diplomové práce.

Tab. 15 – Popis kompetencí ředitele p.o.

Název kompetence	Popis kompetence
Efektivní komunikace	Své myšlenky dokáže prezentovat a sdělovat jasně, stručně a výstižně, a to jednak před veřejností a jinými lidmi, ale i vůči vlastní osobě. Používá racionální argumenty při ovlivňování druhých, zajímá se o názory druhých a zároveň je dokáže tolerovat. Podporuje dialog a rovněž dokáže vyvolat konstruktivní konflikt.
Integrita	Plně uznává, dodržuje vnitřní směrnice, legislativní předpisy související s činností organizace a neporušuje předepsané postupy. Je plnohodnotně ztotožněný s politikou organizace. Respektuje princip nadřízenosti a podřízenosti.
Motivace	Projevuje dobrou schopnost naslouchat a vytváří motivační prostředí pro klienty, podřízené, ale i pro svůj profesionální rozvoj. Trvale rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti a totéž vyžaduje po svých podřízených.
Vedení lidí	Zodpovídá za skupinový výkon organizace i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon, navrhuje opatření. Organizuje, plánuje, otevřeně informuje a zapojuje všechny zaměstnance organizace do řízení úkolů a projektů. Poskytuje přímým podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů. Podporuje své podřízené v úsilí zdokonalovat se a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti. Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu.
Odborné znalosti a dovednosti	Bere na sebe odpovědnost za chybná rozhodnutí. Nedělá chyby z neznalosti. Upřednostňuje a realizuje efektivní hospodaření se svěřenými finančními prostředky. Pravidelně monitoruje a kontroluje použití zdrojů. Dodržuje stanovené ukazatele.
Řešení problémů	V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat potřebné data a zdroje k vhodnému posouzení situace. Na základě získaných dat dokáže v daný okamžik vybrat vhodný způsob řešení. Aktivně hledá nové postupy a možnosti při řízení organizace. Je připraven podstoupit riziko s neúspěchem při neschválení projektu.
Orientace v informacích	Vyhodnocuje a reflektuje přehledným způsobem činnost organizace jako celku. Vybírá validní a důležité informace potřebné k prezentaci organizace navenek vůči partnerům. Strukturuje a dokumentuje získané informace netradičním a inovativním způsobem. Pro zpracování informací dokáže využívat moderní technologie a techniku.

Spolupráce	Je připraven a schopen podílet se na aktivní a zodpovědné skupinové práci. Sdílí a nabízí informace bez zbytečných odkladů. Respektuje druhé a jejich výsledky a požadavky.
Kreativita	Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn. Nové nápady a řešení je schopen realizovat v praxi, s cílem zlepšit, zjednodušit a zpřehlednit stávající postupy a činnosti. Je iniciátorem změn a nových nápadů s cílem získat vyšší prestiž zařízení. Nové nápady a výstupy jsou originální a inovativní.
Plánování a organizování práce	Stanovuje si náročné, ale reálné cíle a priority spojené s rozvojem organizace. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících. Podle úrovně splnění cíle, plánů a aktivit jedná a dokáže delegovat činnosti. Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.
Vize a strategie	Dokáže vytvořit vizi a navrhuje strategie organizace. Rozvíjí cíle politiky ve svěřeném prostředí. Zavádí a udržuje v chodu činnosti a procesy podporující základní vizi organizace. Dopředu odhaduje možné negativní a pozitivní faktory ovlivňující úspěšnost organizace.

Jestliže jsem v předešlém kroku identifikovala a popsala jednotlivé kompetence, nyní přistoupím k hodnocení úrovně kvality každé kompetence projevující se v chování a jednání úspěšného ředitele a navrhnu stupnici neboli škálu měření. Navržená stupnice bude jednotná pro všechny použité kompetence a bude sloužit jako generické schéma pro hodnocení stupně rozvoje kompetence do budoucna u jednotlivých ředitelů. V odborné literatuře je možné nalézt postup opačný, kdy se doporučuje nejprve popsat různé projevy konkrétní kompetence podle úrovně jejího rozvoje a následně vytvořit definitivní název kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 57). Opačný postup oproti uvedené literatuře jsem zvolila především z důvodu snazšího hodnocení projevů kompetencí v budoucnu, kdy je možné očekávat hodnocení kompetencí u jednotlivých ředitelů větším počtem pracovníků úřadu. Proto se domnívám, že jednotná stupnice zaručí rychlejší a přehlednější zhodnocení úrovně dané kompetence u hodnocených ředitelů.

Mezi nejstarší a nejobvyklejší stupnice při hodnocení výkonu, ale i kompetencí patří neverbální stupnice. Univerzálně použitelnou stupnicí je pětidílná stupnice se středovou hodnotou. Často se využívá známkování v rozsahu stupňů jedna až pět, nebo obráceně.

Pro vzdálení podobnosti od školního známkování se mnohdy využívá stupňů nula až čtyři. Pětidílnou stupnici je vhodné použít při zavádění systému hodnocení, neboť nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci nutnou ve firemní praxi a její použití jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností (Hroník 2006, s. 43).

Podle Hroníka je, v praxi, velmi často využívaná a doporučovaná sedmidílná stupnice. Tato stupnice nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci, ovšem v praxi není využívána v plné její šíři. Nejméně jsou užívané krajní hodnoty, což redukuje stupnici na pětidílnou. Využití této stupnice přináší efekt zejména zkušeným hodnotitelům, je ovšem méně plošně využitelná (Hroník 2006, s. 45).

Přestože jsou v praxi hojně využívány stupnice se středovou hodnotou, sedmidílná či pětidílná stupnice, rozhodla jsem se pro hodnocení úrovně kompetencí použít stupnici šestidílnou. Pro zavedení šestidílné neverbální stupnice mě vedla skutečnost vyhnout se nadměrnému používání zejména jedné středové hodnoty a větší diferenciaci úrovně projevů užívání kompetencí jednotlivými řediteli. Danou stupnici jsem volila také s ohledem na skutečnost, že všechny kompetence lze rozvíjet a každou rozvojovou úroveň jsem se snažila odlišit od předchozí úrovně (Veteška, Tureckiová 2008b, s. 107).

Tab. 16 - Generické schéma úrovně rozvoje kompetencí

Úroveň	Název úrovně	Charakteristika úrovně	Popis rozvoje kompetence – vztaženo k budoucnosti
1.	Mizivá úroveň	Projevuje se absencí dané kompetence, nebo lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence.	Nutnost okamžitého rozvoje kompetence od základů.
2.	Nízká úroveň	Lze konstatovat zásadní rozpor s některými body pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence.	Systematický a cílený rozvoj na potlačení slabé stránky v projevovaném chování ředitele.
3.	Minimální úroveň	Chování spojené s kompetencí je užíváno pouze minimálně nebo není používáno, i když to situace vyžaduje.	Rozvoj zaměřený na potlačení slabých stránek a posílení silných stránek projevů v chování a jednání ředitele.

4.	Optimální úroveň	Ředitel je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a ředitel je připraven jí používat ve standardních situacích. Rozvoj převážně silných stránek.
5.	Vysoká úroveň	Oproti optimální úrovni, kdy kromě připravenosti použít kompetenci vždy na podnět zvenčí, když je to potřeba, je rovněž schopen ovlivnit druhé k používání kompetence.	V této úrovni nelze formulovat tzv. kvalitativní skok. Nelze již formulovat žádnou výhradu, rozvoj pouze silných stránek.
6.	Vynikající úroveň	Ideální stav. Projev kompetence je na vysoké, excelentní úrovni. Příkladem pro ostatní.	Není nutno formulovat žádnou dílčí oblast pro zlepšení.

(Hroník 2006, s. 43; Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125)

Navržená neverbální numerická stupnice bude mít výhodu snadného použití větším počtem hodnotících osob, které by mohly být pro hodnocení kompetencí u ředitelů příspěvkových organizací zapojeny. Mezi nevýhodu numerické stupnice řadím to, že po určité době nebude až tak zřejmé, k jakým událostem se hodnocení vztahovalo.

V navrženém generickém schématu úrovní rozvoje kompetencí je možné úrovně tři a čtyři považovat za prahové, kterých by měli ředitelé příspěvkových organizací alespoň minimálně dosahovat. Při identifikování těchto úrovní bude možné jedince hodnotit jako průměrné ředitele. Ředitele, u nichž bude chování a jednání u dané kompetence na vysoké a vynikající úrovni budou považováni za nadprůměrné ředitele, kteří dosahují vynikajících a excelentních výkonů a výsledků (Bartoňková 2008, s. 83).

Každou kompetenci uvedenou v této diplomové práci může zřizovatel u svých řízených ředitelů rozvíjet. Měření úrovně rozvoje kompetencí by mohlo sloužit k dalšímu rozvoji ředitelů a jistě, by bylo přínosné pro zřizovatele, ale i pro samotné ředitele, aby bylo dosaženo efektivního využití navrženého kompetenčního modelu. Pro měření úrovně rozvoje kompetencí u konkrétního ředitele či skupiny ředitelů může zřizovatel použít různé metody, které jsou v odborné literatuře a praxi velice běžné.

Zřizovatel by mohl pro měření úrovně rozvoje kompetencí využít tyto metody, které se pro tyto účely velice často používají (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 76-90):

- Pozorování – pro tuto aktivitu je nutné mít vyškolené pozorovatele, kteří budou schopni identifikovat projevy chování reprezentující kompetence. Pozorovatele by mohli být rekrutováni z řad pracovníků úřadu anebo externí pracovníci.
- Skupinová cvičení – projevy chování odpovídající požadované kompetenci lze sledovat při skupinových cvičeních, kterého by se ředitelé účastnili. Mezi skupinová cvičení řadím porady, pracovní setkání, prezentace.
- Hraní rolí – metoda vhodná pro posuzování interpersonálních kompetencí. Pro některé ředitelé by mohlo být hraní příliš umělé a mohlo by zkreslit konečné výsledky. Tyto umělé situace by mohly vyvolat stavy, kdy projevy chování ve cvičných situacích by se lišily od projevů v reálných situacích.
- Prezentace – pomocí prezentací např. výsledků práce a hospodaření organizace před zřizovatelem, případně jinými řediteli by se dala prověřit kompetence efektivní komunikace, orientace v informacích.

Tím, že jsou kompetence velice rozmanité, není možné si vystačit s jedinou metodou. Při výběru vhodné metody by měla být nejdůležitějším kritériem spolehlivost. Proto v praxi bývá velice běžné, že pro činnosti spojené s měřením úrovně rozvoje kompetencí firmy, v mém případě zřizovatel, by spolupracoval s externími firmami, které se specializují na identifikování a měření úrovně kompetencí. Volba externího specialisty by mohla být zvolena zejména z důvodu ušetření času, financí, provozních okolností, které by byly nutné na vybudování vlastního týmu specialistů zaměřených na hodnocení a měření úrovně kompetencí a jejich možného rozvoje (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 91).

Zřizovatel by mohl pro měření kompetencí využít také své některé ředitele p.o. a pracovníky úřadu, kteří by se stali zároveň hodnotiteli. Pokud by si zřizovatel vyškolil vlastní tým hodnotitelů z řad pracovníků úřadu, společně s vybranými řediteli p.o. by se stal značně nezávislým na dodavatelské firmě. A dále by také možná mohl podstatně ušetřit na nákupech těchto služeb. Ve prospěch využití externí firmy hovoří skutečnost, že externisté musí sledovat nejnovější trendy v dané oblasti a mají k dispozici příslušné specialisty. To by mohli interní hodnotitelé velice těžce suplovat,

když by museli vykonávat kromě měření úrovně kompetencí ještě jiné pracovní aktivity pro zřizovatele. Třetí možností by mohla být spolupráce interních hodnotitelů s externisty. Propojení vlastního know-how organizace a zastřešení odborností ze strany externisty.

4.5 Popis a tvorba kompetenčního modelu

V této části se již budu soustředit na vytvoření konečné a výsledné podoby kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace. Finální podobu kompetenčního modelu budu sestavovat z dat, které jsem získala prostřednictvím provedené analýzy činností a identifikováním kompetencí.

4.5.1 Tvorba kompetenčního modelu

V odborné literatuře i v praxi lze nalézt řadu modelů klíčových i manažerských kompetencí. Model manažerských kompetencí by měl propojovat tvrdé a měkké faktory, a většinou se vytváří v popisné či normativní formě (Kocianová 2010, s. 66).

Každý kompetenční model se skládá z určitého způsobu uspořádání kompetencí, a proto, aby byl efektivní, měl by splňovat následující kritéria (Hroník 2006, s. 30):

- Vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoliv z rysů a vlastností.
- Obsahuje nanejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí.
- Vytváří most mezi strategií organizace na jedné straně a popisem práce na straně druhé.
- Platí pro všechny klíčové pozice.
- Je sdílený, což znamená, že nebyl vytvořen pouze ze shora, ale také ze zdola, a po jeho vytvoření musí být neustále ožíván.

Při modelování výsledného kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace jsem se snažila držet všech pěti kritérií efektivního modelu, ale vzhledem k časovému rozsahu zpracování této diplomové práce a vysoké zaneprázdněnosti jednotlivých ředitelů v druhém pololetí roku 2011 se mně nepodařilo dodržet kritérium sdílenosti. Uváděný kompetenční model je tedy vytvořený pouze mnou a na základě teoretických

znalostí. Bude-li jej chtít zřizovatel využít a nasadit do praxe, tak doporučuji, aby jej předem použitím doplnil, oživil a přehodnotil, aby byla zajištěna co nejvyšší efektivita.

Vzhledem k absenci zpracované a veřejně publikované obchodní, rozvojové a také personální strategii úřadu pro oblast ředitelů příspěvkových organizací jsem již při identifikování a členění kompetencí, ale i nyní při navrhování kompetenčního modelu uplatňovala hledisko sociálně-psychologické. A to za účelem, aby kompetentní ředitel byl schopen řídit kompetentní organizaci (Hroník 2007, s. 69).

4.5.2 Popis kompetenčního modelu

Navrhovaný kompetenční model ředitele příspěvkové organizace je plošným modelem, obsahující kombinace měkkých a tvrdých faktorů a pozorovatelného chování (Hroník 2006, s. 33). Je výstupem, který jsem získala na základě identifikace, analýzy a popisu kompetencí, které jsou nejdůležitější, z hlediska fungování a požadavků zřizovatele a vyznačují úspěšný, tj. efektivní výkon, který podávají ředitelé příspěvkových organizací (Veteška, Tureckiová 2008b, s. 107). Výsledný model obsahuje jedenáct kompetencí rozdělených do čtyř skupin. Jedná se o model generický, obsahující kompetence, které jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace u pozice ředitel příspěvkové organizace, zřízené Statutárním městem Pardubice.

Obr. 3 – Kompetenční model ředitele příspěvkové organizace



Všechny kompetence uvedené v tomto kompetenčním modelu lze samozřejmě rozvíjet podle generického schématu, uvedeném v tabulce 16. Projevy jednotlivých kompetencí jsem popsala v tabulce 15 této diplomové práce, tudíž je na tomto místě již nebudu uvádět podruhé. V následujícím textu znázorním možnou podobu hodnocení úrovně rozvoje kompetencí u konkrétního ředitele.

Obr. 4 – Možná výsledná podoba hodnocení úrovně rozvoje kompetencí

Úroveň	Kompetence	Mizivá úroveň	Nízká úroveň	Minimální úroveň	Optimální úroveň	Vysoká úroveň	Vynikající úroveň
Analyticko-procesní	Plánování a organizování práce						
	Vize a strategie						
	Řešení problémů						
Manažerská úroveň	Efektivní komunikace						
	Vedení lidí						
	Orientace v informacích						
	Spolupráce						
Osobnostní úroveň	Motivace						
	Kreativita						
„Know-how“ daného odvětví	Odborné znalosti a dovednosti						
	Integrita						

4.6 Ověření a validizace vzniklého modelu

Samotné vytvoření kompetenčního modelu není posledním krokem zaručujícím, že výsledný kompetenční model je spolehlivým nástrojem, na který je možné se spolehnout při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje atd. Pro úspěšnost kompetenčního modelu je potřeba jej validovat, tzn. ověřit na vybraném vzorku konkrétních ředitelů. Nejběžnější způsob validizace je převedení projevů chování u jednotlivých kompetencí do dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Do posuzování by mělo být zapojeno dostatečné množství ředitelů (doporučovala bych 30 % ředitelů, což v konkrétních podmínkách města Pardubice znamená 19 ředitelů p.o. z celkového počtu 56), aby získané výsledky co nejpřesněji ukázaly, zda se podařilo rozřadit ředitele ve validačním vzorku do správných kategorií a s jakou přesností. To, zda opravdu jejich podávaný výkon odpovídá rozvojové úrovni zmíněných kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 68).

Fázi ověření a validizace kompetenčního modelu pro ředitele p.o. nebudu v této diplomové práci provádět s ohledem na náročnou administrativní a časovou pracnost, a také k nevyváženosti k cíli práce, kterým je pouze návrh kompetenčního modelu pro ředitele příspěvkové organizace s vyústěním do návrhu nástrojů pro řízení a rozvoj.

5 Nástroje pro řízení a rozvoj

V současné době založené zejména na znalostech a informacích je nezbytné, aby lidé a především vedoucí pracovníci neustále rozvíjeli a doplňovali své znalosti, dovednosti a schopnosti. Rovněž je velice důležité, aby dokázali přizpůsobovat své chování konkrétním situacím a neuplatňovali několik let zažitý způsob vedení, ale dokázali reagovat a využívat moderní nástroje a způsoby sloužící pro řízení lidských zdrojů.

S tímto trendem se, i přes absenci jakékoliv veřejně prezentované strategie uplatňované při řízení ředitelů p.o., ztotožňuje rovněž také řídicí odbor, který má ve své gesci starost o příspěvkové organizace zřízené Statutárním městem Pardubice.

Jak jsem uvedla na začátku této diplomové práce, ředitel příspěvkové organizace je zaměstnancem konkrétní příspěvkové organizace. Výběr na základě konkurzního či výběrového řízení, jmenování do funkce ředitele, přiznávání odměn za vykonanou práci a také odvolání z funkce ředitele provádí zřizovatel. A to jednak rada města na doporučení řídicího odboru anebo přímo odbor magistrátu, který je radou pověřený k vykovávání určitých činností spojených s řízením příspěvkových organizací, které jsou definované zákony.

Současné zákony a ani žádné jiné národní, mezinárodní, ale ani vnitřní předpisy nehovoří o tom, že by měl zřizovatel uplatňovat vůči ředitelům svých zřízených příspěvkových organizací principy spadající do oblasti řízení lidských zdrojů. Jelikož každý ředitel příspěvkové organizace je zaměstnancem organizace, která je zřízená a odpovědná ze své činnosti zřizovateli, zastávám názor, že by měl zřizovatel vůči ředitelům uplatňovat politiku založenou na principech řízení lidských zdrojů. A neměl by své aktivity vůči ředitelům omezovat pouze na výběr a jmenování do funkce, které vyplývají ze zákona a o další činnosti a rozvoj ředitelů se nezajímá.

Jestliže zřizovatel požaduje, aby ředitelé příspěvkových organizací řídili fungující, prosperující a výkonné organizace, měl by jim pomáhat a vytvářet podmínky, které umožní organizacím dosáhnout vitality, tj. dosahovat trvale udržitelný úspěch. To je stav, kdy organizace dosahuje aktuálních cílů a přitom neomezuje možnost dosahovat cílů budoucích. To znamená, že současný úspěch není na úkor úspěchů budoucích (Plamínek, Fišer 2005, s. 25).

Vitalitu je možné si představit také jako součet možností a požadavků. Plamínek s Fišerem uvádějí, že se na úrovni celé organizace setkávají ve vzájemné dualitě požadované výsledky s možnostmi, které organizace k dosahování těchto výsledků mají (Plamínek, Fišer 2005, s. 25).

Požadavky a možnosti tvoří v organizacích často, jak uvádí Fišer s Plamínkem, dva do velké míry oddělené světy. Problémy pak nezhřídka vznikají z toho, že požadavky kladené na výkon neodpovídají aktuálním možnostem firmy. Možností, jak dva odlišné světy propojit a rozvíjet obě složky této duality, je nástroj personální práce nesoucí název řízení podle kompetencí (Plamínek, Fišer 2005, s. 25).

5.1 Řízení podle kompetencí

Řízení lidských zdrojů podle kompetencí (nazývané též jako řízení podle kompetencí „competency-based HR/management, dále budu užívat jen CBM) je v současné době považováno za nejprogresivnější nástroj a způsob personální práce v organizacích. Jak uvádí Veteška s Tureckiovou je CBM systémem řízení lidských zdrojů, který sdružuje strategické personální procesy do jednoho celku, jehož spojujícím prvkem je právě soustava kompetencí (Veteška, Tureckiová 2008b, s. 88).

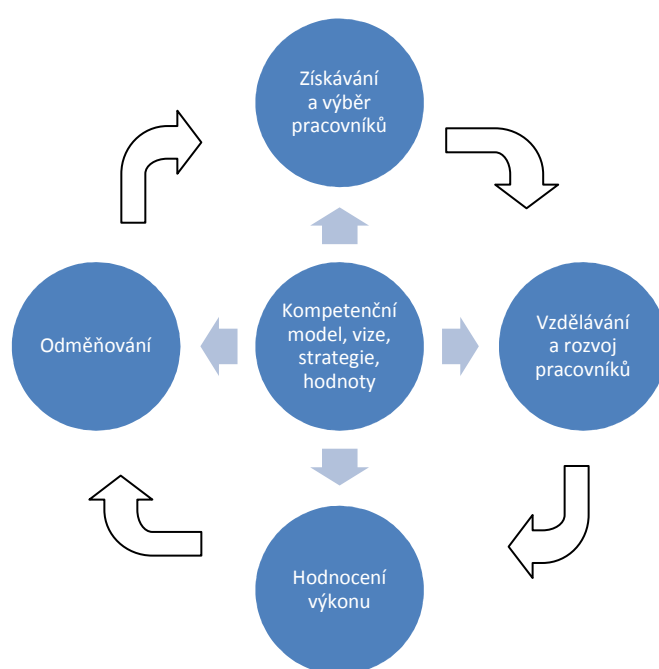
Jestliže jsem v předchozích kapitolách vytvořila a navrhla kompetenční model obsahující soustavu kompetencí pro ředitele příspěvkových organizací, jejichž zřizovatelem je Statutární město Pardubice a řídicí odbor úřadu cítí potřebu systematicky řídit ředitele svých příspěvkových organizací, mohl by se tento model stát právě tím integrujícím prvkem, podílejícím se na řízení lidských zdrojů podle kompetencí u ředitelů příspěvkových organizací.

Mezi základní strategické personální procesy zapojené do řízení podle kompetencí mnoho autorů (např. Veteška, Tureckiová 2008b, s. 88, Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 138) řadí:

- Získávání a výběr pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Hodnocení výkonu.
- Odměňování.

Všechny výše uvedené strategické procesy jsou víceméně realizovány zřizovatelem vůči ředitelům příspěvkových organizací. Proto po ověření a validaci kompetenčního modelu v praxi, by mohl zřizovatel začít vůči svým ředitelům zavádět integrované řízení lidských zdrojů založené na soustavě kompetencí. Jediným personálním procesem, který zřizovatel vůči ředitelům uplatňuje, v omezeném rozsahu, je odměňování. Ředitelé jsou za svou práci odměňováni platem, který je určen na základě tarifních tabulek a zřizovatel jej nemůže ovlivnit podle svých požadavků. Prostor, pro přiznání platu nad rámec tarifů, má zřizovatel pouze v případě přiznávání odměn za vynikající výkony.

Obr. 5 – Integrované řízení lidských zdrojů - cyklus CBM



(Veteška, Tureckiová 2008b, s. 89)

Při zavádění systému řízení podle kompetencí bych zřizovateli doporučila, abych si dal pozor na to, zda vytvořil funkční projekt změny a zajistil dobrou informovanost o chystané změně. Nejdůležitější úkol stojí ovšem před zřizovatelem a jeho řídicím odborem, a to, že musí především zajistit, aby systém CBM byl chápán jako integrální součást strategického řízení a vedení ředitelů zřizovaných příspěvkových organizací. Pro zajištění správné implementace a úspěšného fungování systému řízení podle kompetencí v organizaci je možné využít zásadu „3C“ (Veteška, Tureckiová 2008b, s. 91).

Zásada „3C“ obsahuje tři faktory působící ve vzájemné součinnosti. Mezi tři faktory patří (Veteška, Tureckiová 2008b, s. 91-93):

- CLARITY – jasnost a zaměřenost strategie.
- CAPABILITY – způsobilosti, kompetence členů organizace.
- COMMITMENT – angažovanost.

Klíčem pro úspěšnou implementaci systému řízení podle kompetencí je shoda všech řízených i řídících pracovníků na tom, že CBM přinese výhodu nejen organizaci (zřizovateli, ředitelům), ale také ostatním členům (Veteška, Tureckiová 2008b, s. 90). Kubeš, Spillerová a Kurnický navíc uvádějí, že uplatňování kompetenčního přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů posouvá výkon organizace dopředu, a to zejména rozvojem vlastních lidí. Manažeři, v mém případě ředitelé příspěvkových organizací, se musí stát zručnějšími, způsobilými vykonávat svou práci a potřebují rozvinout ty dovednosti, vědomosti, kapacity, postoje a projevy chování, které stojí v pozadí nadprůměrného výkonu celé organizace. Proto se manažerské kompetence stávají jedním z klíčových stavebních kamenů úspěchu při naplňování vize a poslání organizace, při vytváření přidané hodnoty pro všechny zapojené (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 161).

5.2 Rozvoj ředitelů pomocí rozvoje kompetencí

V předchozí části jsem uváděla, že jednou z integrovaných částí cyklu CBM je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Rozvoj pracovníků, v daném modelu řízení podle kompetencí, je založen právě na rozvoji kompetencí. V současné době, kdy zřizovatel neuplatňuje žádný strategický postup při řízení ředitelů, oblast rozvoje ředitelů není nijak podporovaná a realizovaná. Byť je ze strany ředitelů organizací žádaná (Bělková 2012, email).

Bude-li zřizovatel mít zájem využít potenciál navrženého kompetenčního modelu, doporučovala bych jako první zaměřit pozornost zřizovatele právě na rozvoj ředitelů. V části „Popis a tvorba kompetence“ jsem uváděla, že každou kompetenci zařazenou do kompetenčního modelu lze rozvíjet. V tomto souhlasím s Kubešem, Spillerovou a Kurnickým, že je možné kompetenci chápat jako množinu chování, které musí ředitel použít, aby splnil úkol kompetentně. A chování se dá naučit, odnaučit, měnit, lze ho

ovlivňovat. Každý rozvoj kompetence směřuje ke změně chování. Proto před samotným rozvojem kompetencí je nutné analyzovat kompetence. A proč analyzovat? Protože, fundovaná analýza, dokáže pomoci kandidátovi na rozvoj nejenom pochopit, kde se nachází a proč se nachází právě tam, ale především mu pomůže navodit jeho zájem o vlastní rozvoj a přijmout za něj odpovědnost (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 115).

Pro rozvoj manažerů a jejich kompetencí existuje velké množství přístupů, teorií a koncepcí. Důležitým prvním krokem před zahájením samotného rozvoje ředitele je potřeba důkladně analyzovat rozvojovou potřebu a rozhodnout se, jaká intervence by byla nejvhodnější (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 116).

Bude-li zřizovatel realizovat rozvoj ředitelů v praxi, může využít tyto formy rozvoje kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 116):

- Tréninky rozvoje dovedností – touto formou se rozvíjí základní manažerské dovednosti vycházející z manažerského cyklu (plánování, organizování, motivace a kontrola).
- Programy s intenzivní zpětnou vazbou – 360° hodnocení. Zřizovatel tuto metodu hodnocení používá u vedoucích odborů zařazených do magistrátu (Směrnice č. 5/2009, 2010, s. 4).
- Rozvojové vztahy – tento nástroj rozvoje ředitelů vnímám jako nejvhodnější, neboť lze do něj zapojit ředitele, jednak ze stejné oblasti veřejného zájmu, ale i ředitele napříč oblastmi veřejného života. Podstata spočívá v tom, že se vytvoří vztah mezi dvěma anebo i více řediteli a probíhá mezi nimi koučing, mentoring, autorství nebo partnerství v učení. Výhody těchto rozvojových vztahů spatřuji v operativnosti, přenesení odpovědnosti na rozvíjeného, rychlosti implementace změn a nastartování principů učící se organizace.

Na závěr této části bych ráda uvedla výhody a problémy související s rozvojem kompetencí, které je možné vyhledat v odborné literatuře. Mezi pozitivní projevy rozvoje kompetencí, které by mohly pomoci zřizovateli i ředitelům podpořit řízení podle kompetencí, řadím naplňování potřeb osobního i profesionálního růstu ředitelů, zkvalitnění individuálního výkonu, posílení sebedůvěry ředitele a uvědomění si jeho vlastního potenciálu, pokračující rozvoj kompetencí, zefektivnění mnohých činností

ředitelů a posledním pozitivním projevem by mohlo být dosahování kladných výsledků na úrovni fungování organizace jako celku. Jestliže rozvoj jednotlivců, postavený na kompetencích, přispívá také k celkovému úspěchu organizace, nemělo by mu být bráněno a zřizovatel by jej měl u ředitelů podporovat (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 118-119).

Mezi možné problémy spojené s rozvojem kompetencí by mohla v budoucnosti patřit absence systémového přístupu, kdy by rozvojové aktivity nevycházely ze strategických záměrů, byly by ignorovány systémové zákonitosti, hledala by se pouze rychlá nekoncepční řešení a chyběla by propojenost či návaznost školících aktivit (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 118-119).

Závěr

Objektem diplomové práce s názvem Rozvoj a řízení ředitelů příspěvkových organizací podle kompetencí bylo všech 56 ředitelů a ředitelek příspěvkových organizací, které v roce 2011 zřizovalo Statutární město Pardubice. Ředitelé podrobeni analýze, v rámci této diplomové práce, působí a řídí organizace v pěti oblastech veřejného zájmu – výchova a vzdělávání, kulturní rozvoj, sociální péče, potřeba informací a poslední oblastí je ochrana a rozvoj zdraví.

Přestože ředitelé podávají pracovní výkon a řídí organizace rozmanitých velikostí v různých oblastech veřejného zájmu, podařilo se mi, zejména pomocí analýzy a rozboru interních materiálů - pracovní činností, úkoly, požadované chování a odborné nároky zřizovatele na ředitele, identifikovat celkem jedenáct kompetencí. Všechny definované kompetence jsem přenesla do plošného kompetenčního modelu, který je kombinací měkkých a tvrdých faktorů a rovněž pozorovatelného chování. Výsledný kompetenční model, který jsem navrhla pro ředitele příspěvkové organizace, je modelem generickým tzn. všeobecným pro každého ředitele bez rozdílu, ve které oblasti veřejného zájmu se pohybuje.

Navržený kompetenční model obsahuje tyto úrovně a kompetence.

Analyticko-koncepční schopnosti	Manažerské procesní dovednosti	Osobní rysy a vlastnosti	„Know-how“ daného odvětví
Plánování a organizování práce	Efektivní komunikace	Motivace	Odborné znalosti a dovednosti
Vize a strategie	Vedení lidí	Kreativita	
Řešení problémů	Orientace v informacích		Integrita
	Spolupráce		

Každá kompetence zanesena do kompetenčního modelu není konečná a dá se dále rozvíjet. Ten, kdo bude s kompetencemi v budoucnu pracovat (zřejmě zřizovatel), může jejich rozvoj rozvíjet pomocí generického schématu, pro který jsem navrhla šest úrovní rozvoje kompetence. Nejnižší úroveň jsem nazvala mizivou, která vyžaduje okamžitý

rozvoj kompetence od základů. Třetí a čtvrtou úroveň, tj. minimální a optimální úroveň, považuji za prahové úrovně a těchto úrovní rozvoje kompetencí by řízení ředitelé měli dosahovat minimálně. Za nadprůměrné ředitele, kteří dosahují vynikajících a excelentních výkonů a výsledků považuji ty ředitele, u nichž bude chování a jednání u dané kompetence na vysoké a vynikající úrovni rozvoje.

Bude-li mít zřizovatel zájem změnit současný nesystémový přístup k řízení ředitelů svých příspěvkových organizací, může mu v této aktivitě pomoci navržený kompetenční model. Výsledný kompetenční model by mohl využít jednak při výběru, hodnocení, rozvoji a vzdělávání ředitelů. V poslední řadě by mohl nalézt uplatnění také při odměňování.

Největší váhu by kompetenční model mohl mít při rozvoji a vzdělávání ředitelů. Tuto personální činnost zřizovatel vůči svým ředitelům nerealizuje a domnívám se, že v době turbulentních změn a vysokých požadavků na kvalitní manažerskou práci ředitelů, je rozvoj a vzdělávání lidí jednou ze základních aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů, a proto by neměla být opomíjená. O nutnosti dalšího vzdělávání zejména ředitelů škol, v důsledku posílení jejich vůdčích kompetencí hovoří také současná Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice (Zpráva OECD 2012, s. 5).

Jako jednu z vhodných forem rozvoje ředitelů navrhuji rozvoj kompetencí pomocí formy rozvoje s názvem rozvojové vztahy. Podstata této metody spočívá v tom, že se vytvoří vztah mezi dvěma anebo i více řediteli a bude se mezi nimi realizovat koučing, mentoring, autorství nebo partnerství v učení. Výhody těchto rozvojových vztahů spatřuji v operativnosti, přenesení odpovědnosti na rozvíjeného, rychlostí implementace změn a nastartování principů učící se organizace.

Věřím, že navržený kompetenční model bude po úspěšné obhajobě a následném představení u zřizovatele kladně přijat, upraven do reálných podmínek a validován. A dále doufám, že po všech zmíněných krocích, bude moci být zřizovatel v dohledné době hrdý na to, že se u něj daří ředitele příspěvkových organizací řídit pomocí kompetenčního přístupu.

Seznam použité literatury a zdrojů

Odborná literatura a časopisy:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
2. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávací strategie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009.
4. FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
5. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
6. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2008.
8. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
9. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
10. MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, K., TĚGL, P. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku od 1. 4. 2009*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2009.
11. MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z. *Příspěvkové organizace 2006 – 2007*. 1. vyd. Praha: MERITUM – výkladová řada ASPI, 2006.
12. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishnig, 2005.
13. RICHTER, Jaromír. Ředitelka MŠ a pracovněprávní vztahy. *Informatorium 3-8*, 2007, roč. 15, č. 9, s. 28–29.
14. THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007.

15. TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj lidského potenciálu založený na získávání a rozvíjení kompetencí. *Andragogická revue*, 2010, roč. II, č. 1/2010, s. 34-45.
16. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007.
17. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008a.
18. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008b.
19. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
20. SANTIAGO, P. *Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice. Závěry*. Vydání, místo vydání ani vydavatel neuvedeno. 2012.

Interní materiály:

1. BĚLKOVÁ, G. *RE: Popis pracovní činnosti – náplň práce*. [online]. 6. února 2012 11:29; [cit. 07.01.2012]. Email. Interní materiál.
2. *Konkurzní řízení na pozici ředitele/ředitelky Domu dětí a mládeže DELTA Pardubice, Gorkého 2658*. Pardubice: Rada města Pardubic. 2011. Interní materiál.
3. *Konkurzní řízení na pozici ředitele/ředitelky Mateřské školy Pardubice, Wintrova II/579*. Pardubice: Rada města Pardubic. 2011. Interní materiál.
4. *Konkurzní řízení na pozici ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Pardubice Region Tourism*. Pardubice: Rada města Pardubic. 2008. Interní materiál.
5. *Konkurzní řízení na pozici ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Sociální služby města Pardubic*. Pardubice: Rada města Pardubic. 2010. Interní materiál.
6. *Konkurzní řízení na pozici ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Východočeského divadla Pardubice*. Pardubice: Rada města Pardubic. 2011. Interní materiál.
7. *Konkurzní řízení na pozici ředitele/ředitelky Základní školy Pardubice-Dubina, Erno Košťála 870*. Pardubice: Rada města Pardubic. 2011. Interní materiál.

8. *Organizační řád Komorní filharmonie Pardubice*. Pardubice: Komorní filharmonie Pardubice. 2008. Interní materiál.
9. *Podklady pro zařazení vedoucích pracovníků do 13. platové třídy*. Pardubice: Základní škola Pardubice-Polabiny 1. 2004. Interní materiál.
10. *Popis práce a zařazení zaměstnance do platové třídy*. Pardubice: Dům dětí a mládeže BETA Pardubice, Štolbova 2665. 2010. Interní materiál.
11. *Popis pracovní funkce – Dohnal*. Pardubice: Východočeské divadlo Pardubice. Interní materiál.
12. *Popis pracovní činnosti*. Pardubice: Sociální služby města Pardubic. 2010. Interní materiál.
13. *Pracovní náplň ředitelky mateřské školy*. Interní materiál.
14. *Směrnice č. 5/2009 o hodnocení zaměstnanců*. Pardubice: Magistrát města Pardubic. 2009. Interní materiál.
15. *Směrnice č. 13/2010 Pravidla pro vztah města a příspěvkových organizací*. Pardubice: Magistrát města Pardubic. 2010. Interní materiál.
16. *Vnitřní platový předpis*. Pro stanovení výše odměn ředitelům příspěvkových organizací ve školství zřizovaných statutárním městem Pardubice. Schváleno usnesením RM/5980/2010. Pardubice: odbor komunitních služeb. 2010. Interní materiál.
17. *Výběrové řízení na pozici ředitele/ředitelky příspěvkové organizace RATOLEST, dětská péče a léčebná rehabilitace Pardubice, K Blahobytu 727*. Pardubice: Rada města Pardubic. 2010. Interní materiál.
18. *Zpráva č. 30 pro schůzi Rady města Pardubic dne 13. 12. 2011*. Pardubice: odbor komunitních služeb. 2011. Interní materiál.
19. *Zřizovací listina příspěvkové organizace Komorní filharmonie Pardubice*. Pardubice: Statutární město Pardubice. 2010. Interní materiál.
20. *Zřizovací listina příspěvkové organizace Lentilka – Dětské rehabilitační centrum Pardubice*. Pardubice: Statutární město Pardubice. 2010. Interní materiál.
21. *Zřizovací listina příspěvkové organizace Pardubice Region Tourism*. Pardubice: Statutární město Pardubice. 2010. Interní materiál.

22. *Zřizovací listina příspěvkové organizace Sociální služby města Pardubic*. Pardubice: Statutární město Pardubice. 2010. Interní materiál.
23. *Zřizovací listina příspěvkové organizace Základní škola Pardubice-Polabiny, Družstevní 305*. Pardubice: Statutární město Pardubice. 2010. Interní materiál.

Internetové zdroje:

1. Manuál NSP. Příloha č. 10. Měkké kompetence – popis obsahu a úrovní [online]. [cit. 13. 11. 2011]. Dostupný z http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf
2. TROJAN, V. Kompetence ředitelů škol - pravomoci nebo schopnosti? In *Zborník z konferencie Školský manažment 2009. Aktuálne otázky organizácie a riadenia školstva ve Slovenskej republike a v zahraničí* [online]. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta, 2009, s. 242-250 [cit. 24. 8. 2011]. Dostupný z [www: https://5603266437227755332-a-ceskaskola.cz-s-sites.googlegroups.com/a/ceskaskola.cz/wiki/ke-stazeni/Trojan.pdf?attachauth=ANoY7coArMROCbY-YqOOvxSx-v_d4a_HhSE4pC9BtlumeKtzXOckl2FqfN2Uzhzof5mrud80G_LVtGrvKS0CpY3wG-HFYRfcnEnPLLOFZhVeAMiSLk5QSuXw97uO2XzRmJ2KBDXfIJrUUnp-g6ilJ47FK8pj4Z1VpFCIRRjxy1ba_Fv09RlmZ_F91ka7a3Rggz4nRkoGcCm&attdirects=0](http://www.https://5603266437227755332-a-ceskaskola.cz-s-sites.googlegroups.com/a/ceskaskola.cz/wiki/ke-stazeni/Trojan.pdf?attachauth=ANoY7coArMROCbY-YqOOvxSx-v_d4a_HhSE4pC9BtlumeKtzXOckl2FqfN2Uzhzof5mrud80G_LVtGrvKS0CpY3wG-HFYRfcnEnPLLOFZhVeAMiSLk5QSuXw97uO2XzRmJ2KBDXfIJrUUnp-g6ilJ47FK8pj4Z1VpFCIRRjxy1ba_Fv09RlmZ_F91ka7a3Rggz4nRkoGcCm&attdirects=0)
3. TROJAN, V. Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence. In *e-Pedagogium 1/2010* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, Pedagogická fakulta, 2010, s. 167–182 [cit. 24. 8. 2011]. Dostupný z [www: https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsites.google.com%2Fa%2Fceskaskola.cz%2Fwiki%2Fke-stazeni%2Fe-Pedagogium_1-2010_Trojan.pdf](http://www.https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsites.google.com%2Fa%2Fceskaskola.cz%2Fwiki%2Fke-stazeni%2Fe-Pedagogium_1-2010_Trojan.pdf)
4. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích [online]. In *Sbírka zákonů 2000, částka 38*. [cit. 01.02.2010]. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra. 2000. Dostupný z [www: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb038-00.pdf](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb038-00.pdf).
5. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních celků [online]. [cit. 24. 8. 2011]. Dostupný z [www: http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html)

6. Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon [online]. [cit. 24. 8. 2011]. Dostupný z www: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/561-2004-Sb-zakon-o-predskolnim-zakladnim-strednim-vyssim-odbornem-a-jinem-vzdelavani-\(skolsky-zakon\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/561-2004-Sb-zakon-o-predskolnim-zakladnim-strednim-vyssim-odbornem-a-jinem-vzdelavani-(skolsky-zakon).html)
7. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovních [online]. [cit. 24. 8. 2011]. Dostupný z www: <http://www.msmt.cz/mladez/zakon-c-563-2004-sb-o-pedagogickych-pracovnicich>
8. www.pardubice.eu
9. www.pardubice.eu/urad/radnice/magistrat/odbory-magistratu/osks.html

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1 – Kompetence dle sektoru veřejného zájmu	61
Obr. 1 – Hierarchický model struktury kompetence	18
Obr. 2 – Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi.....	27
Obr. 3 – Kompetenční model ředitele příspěvkové organizace	69
Obr. 4 – Možná výsledná podoba hodnocení úrovně rozvoje kompetencí.....	69
Obr. 5 – Integrované řízení lidských zdrojů - cyklus CBM.....	73
Tab. 1 – Seznam příspěvkových organizací k 31. 12. 2011.....	11
Tab. 2 – Přehled příspěvkových organizací dle oblasti veřejného zájmu k 31. 12. 2011.....	12
Tab. 3 – Požadavky na ředitele školy či školského zařízení při vyhlášení konkurzního řízení	38
Tab. 4 – Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – výchova a vzdělávání	39
Tab. 5 - Požadavky na ředitele kulturní organizace při vyhlášení konkurzního řízení...43	
Tab. 6 - Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – kulturní rozvoj...44	
Tab. 7 - Požadavky na ředitele organizace Sociální služby města Pardubic při vyhlášení konkurzního řízení.....	47
Tab. 8 - Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – sociální péče	48
Tab. 9 - Požadavky na ředitele organizace Pardubice Region Tourism při vyhlášení konkurzního řízení	51
Tab. 10 - Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – potřeba informací	52
Tab. 11 - Požadavky na ředitele zdravotnické organizace.....	54
Tab. 12 - Analýza činností a identifikace kompetencí u ředitele p.o. – ochrana a rozvoj zdraví	55
Tab. 13 – Identifikované kompetence u ředitelů p.o.....	59
Tab. 14 – Kompetence dle sektoru veřejného zájmu	61
Tab. 15 – Popis kompetencí ředitele p.o.	62
Tab. 16 - Generické schéma úrovně rozvoje kompetencí	64

Seznam příloh

1. Vyhlášení konkurzního řízení na místo ředitele/ředitelky Mateřské školy Pardubice, Wintrova II/579
2. Vyhlášení konkurzního řízení na místo ředitele/ředitelky Základní školy Pardubice-Dubina, Erno Košťala 870
3. Vyhlášení konkurzního řízení na místo ředitele/ředitelky Domu dětí a mládeže DELTA Pardubice, Gorkého 2658
4. Vyhlášení konkurzního řízení na pozici ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Východočeského divadla Pardubice
5. Vyhlášení konkurzního řízení na pozici ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Sociální služby města Pardubic
6. Vyhlášení konkurzního řízení na místo ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Pardubice Region Tourism
7. Vyhlášení výběrového řízení na místo ředitele/ředitelky příspěvkové organizace RATOLEST, dětská péče a léčebná rehabilitace Pardubice, K Blahobytu 727
8. Přehled identifikovaných kompetencí – způsob získání a zastoupení u jednotlivých ředitelů

Příloha 1

V souladu se zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích

Rada města Pardubic vyhlašuje

konkurzní řízení na místo ředitele/ředitelky

Mateřské školy Pardubice, Wintrova II/579

Předpokládaný nástup do funkce: 1. 9. 2011

(funkční období ředitele/ředitelky je šestileté)

Požadavky:

- minimálně středoškolské vzdělání stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů
- praxe dle ust. § 5 odst. 1 písm. a) tohoto zákona (3 roky)
- znalost problematiky řízení ve školství a školských předpisů
- občanská a morální bezúhonnost
- dobrý zdravotní stav
- organizační a řídicí schopnosti

K přihlášce přiložte:

- ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání
- koncepci rozvoje školy (max. 5 stran strojopisu)
- strukturovaný životopis
- přehled předchozích zaměstnání potvrzený současným zaměstnavatelem včetně uvedení funkčního zařazení
- výpis z rejstříku trestů (ne starší 3 měsíců) nebo doklad o jeho vyžádání
- lékařské potvrzení o způsobilosti k vykonávané funkci - ředitel školy (ne starší 2 měsíců)

Přihlášky podávejte nejpozději do 13.5. 2011 osobně nebo poštou na adresu:

Helena Šicová
Magistrát města Pardubic
odbor komunitních služeb
Pernštýnské nám. 1
530 21 Pardubice

*Obálku zřetelně označte heslem: „ KONKURZ – MŠ Pardubice, Wintrova II/579
NEOTEVÍRAT“*

V Pardubicích dne 26. dubna 2011

Vyvěšeno: 27.4. 2011

Sejmuto: 13. 5. 2011

Příloha 2

Příloha usnesení I. zprávy č. 17 RmP dne 11. ledna 2011

V souladu se zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích

**Rada města Pardubic
vyhlašuje**

konkurzní řízení na místo ředitele/ředitelky

Základní školy Pardubice-Dubina, Erno Košťála 870

Předpokládaný nástup do funkce: 1. 3. 2011

Požadavky:

- vysokoškolské vzdělání stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů
- praxe dle ust. § 5 odst. 1 písm. b) tohoto zákona (4 roky)
- znalost problematiky řízení ve školství a školských předpisů
- občanská a morální bezúhonnost
- dobrý zdravotní stav
- organizační a řídicí schopnosti

K přihlášce přiložte:

- ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání
- koncepci rozvoje školy (max. 5 stran strojopisu)
- strukturovaný životopis
- přehled předchozích zaměstnání potvrzený současným zaměstnavatelem, včetně uvedení funkčního zařazení
- výpis z rejstříku trestů (ne starší 3 měsíců) nebo doklad o jeho vyžádání
- lékařské potvrzení o způsobilosti k vykonávané funkci – ředitel školy (ne starší 2 měsíců)

Přihlášky podávejte nejpozději do 26. 1. 2011 osobně nebo poštou na adresu:

Mgr. Jiřina Klírová
Magistrát města Pardubic
odbor komunitních služeb
Pernštýnské nám. 1
530 21 Pardubice

Obálku zřetelně označte heslem „KONKURZ ZŠ PARDUBICE-DUBINA“

V Pardubicích dne 11. ledna 2011

Vyvěšeno: 12. ledna 2011

Sejmuto: 27. ledna 2011

Příloha 3

V souladu se zákonem č. 561/2004 sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích

**Rada města Pardubic
vyhlašuje**

konkurzní řízení na pracovní místo ředitele/ředitelky

Domu dětí a mládeže DELTA Pardubice, Gorkého 2658

Předpokládaný nástup do funkce: 1. 2. 2012

Požadavky:

- odborná kvalifikace a předpoklady pro výkon činnosti stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- praxe dle ust. § 5 odst. 1 písm. b) tohoto zákona (4 roky)
- znalost problematiky řízení ve školství a školských předpisů
- občanská a morální bezúhonnost
- dobrý zdravotní stav
- organizační a řídicí schopnosti

K přihlášce přiložte:

- ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání
- koncepci rozvoje domu dětí a mládeže (max. 5 stran strojopisu)
- strukturovaný životopis
- přehled o průběhu předchozích zaměstnání potvrzený současným zaměstnavatelem, včetně uvedení pracovního zařazení
- výpis z rejstříku trestů (ne starší 3 měsíců)
- lékařské potvrzení o způsobilosti k vykonávané funkci – ředitel školy (ne starší 2 měsíců)

Přihlášky podávejte nejpozději do 2. listopadu 2011 osobně nebo poštou na adresu:

Ing. Iveta Skládalová
Magistrát města Pardubic
odbor komunitních služeb
Pernštýnské nám. 1
530 21 Pardubice

Obálku zřetelně označte heslem „KONKURZ – DDM DELTA“, „NEOTEVÍRAT“

V Pardubicích dne 18. října 2011

Vyvěšeno: 19.10. 2011

Sejmuto: 2.11. 2011

Příloha 4

Rada města Pardubic vyhlašuje

konkurzní řízení na pozici ředitele/ředitelky příspěvkové organizace

Východočeského divadla Pardubice

Požadavky:

- ukončené vysokoškolské vzdělání (nejlépe uměleckého směru),
- nejméně pětiletá práce v oblasti divadelní produkce nebo divadelní tvorby (v ČR i v zahraničí),
- osobnostní a manažerské předpoklady (zkušenosti v oblasti řízení pracovního týmu a vedení divadelního souboru vítány),
- znalost základních principů a právních předpisů týkajících se příspěvkových organizací výhodou,
- orientace v oboru a všeobecný kulturní přehled,
- znalost jednoho světového jazyka, další cizí jazyk vítán,
- schopnost komunikace s odbornou veřejností a s médii,
- občanská a morální bezúhonnost.

Obsah přihlášky do konkurzního řízení:

- motivační dopis,
- strukturovaný životopis včetně údajů o dosavadní praxi, odborných znalostech a dovednostech uchazeče,
- návrh koncepce rozvoje Východočeského divadla Pardubice, včetně záměru jeho financování v letech 2011 – 2017 (max. 6 stran formátu A4).

Povinné přílohy přihlášky do konkurzního řízení:

- ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání,
- výpis z evidence rejstříku trestů, který ke dni podání není starší tří měsíců – ORIGINAL,
- ověřená kopie lustračního osvědčení dle zákona č. 451/1991 Sb., (nepožaduje se u cizích státních příslušníků a u osob narozených po 1. 12. 1971),
- čestné prohlášení dle zákona č. 451/1991 Sb. (nepožaduje se u cizích státních příslušníků a u osob narozených po 1. 12. 1971),
- písemný souhlas se zpracováním, uchováváním a poskytnutím osobních údajů třetím osobám pro účely konkurzního řízení a to po celou dobu jeho trvání,
- potvrzení finančního úřadu o bezdlužnosti.

Doplňující informace:

- funkční období ředitele je šestileté,
- předpokládaný termín nástupu: dohodou po ukončení konkurzního řízení,
- místo a termín konání konkurzního řízení bude sděleno písemně,
- zaslané podklady budou po ukončení konkurzního řízení vráceny.

Vyhlašovatel má právo konkurzní řízení kdykoliv zrušit bez udání důvodů.

Lhůta, způsob a místo doručení přihlášek:

Přihlášky, včetně všech příloh, budou odevzdány jednou ve vytištěné podobě a jednou v elektronické podobě – pouze část „Obsah přihlášky do konkurzního řízení“!

Přihlášku podá uchazeč v neprůhledné, uzavřené a zcela neporušené obálce zřetelně označené: „KONKURZ – ředitel/ ka Východočeského divadla Pardubice“ (NEOTVÍRAT)

Lhůta pro doručení přihlášek vč. elektronické podoby končí dne **28. března 2011 v 17:00 hodin**. Na přihlášky doručené po tomto termínu nebude brán zřetel.

Přihlášky ke konkurznímu řízení mohou uchazeči doručit osobně nebo poštou na adresu:

**Bc. Anna Šebková
Magistrát města Pardubic
odbor komunitních služeb – úsek kultury a sportu
Pernštýnské nám. 1
530 21 Pardubice**

Elektronickou podobu části přihlášky – „Obsah přihlášky do konkurzního řízení“ budou uchazeči zasílat na emailovou adresu: anna.sebkova@mmp.cz, v předmětu emailu bude uvedeno: „KONKURZ – ředitel/ ka Východočeského divadla Pardubice“



vyhlašuje dne 31. března 2010

konkurzní řízení
na pozici ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Sociální služby města Pardubic

Místo výkonu práce: Sociální služby města Pardubic, příspěvková organizace Statutárního města Pardubice, Kpt. Jaroše 726, Pardubice

Platové zařazení: 12. platová třída (odměňování podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách

a správě)

Předpokládaný termín nástupu: 1. červenec 2010

Charakteristika vykonávané činnosti:

- metodické řízení a kontrolování chodu příspěvkové organizace, která je poskytovatelem sociálních služeb
- řízení lidských zdrojů

Požadavky na uchazeče:

- vysokoškolské vzdělání – směr ekonomický, právní
- organizační, řídicí a komunikační dovednosti
- znalost zákonných norem vztahujících se k řízení lidských zdrojů, zákonných norem pro oblast sociálních služeb, zdravotnictví a řízení příspěvkové organizace
- praxe s řízením většího kolektivu
- praxe s řízením příspěvkové organizace
- praxe ve veřejné správě výhodou
- občanská a morální bezúhonnost
- profesní kreativita

Výběrového řízení se může zúčastnit uchazeč/ka, který/á:

I. splňuje předpoklady pro vznik pracovního poměru:

- je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt
- dosáhl/a věku 18 let
- je způsobilý/a k právním úkonům
- je bezúhonný/á
- ovládá jednací jazyk

II. uchazeč/ka podá písemnou přihlášku, která musí obsahovat tyto náležitosti:

- jméno, příjmení a titul uchazeče
- datum a místo narození uchazeče
- státní příslušnost uchazeče
- místo trvalého pobytu uchazeče
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana
- datum a podpis uchazeče

III. k přihlášce je nutno připojit tyto doklady:

- životopis, ve kterém se uvedou údaje o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností (strukturovaný životopis)
- výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce
- ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání
- podepsané prohlášení uchazeče v následujícím znění:

Poskytnutím svých osobních údajů v rozsahu podkladů pro přihlášku do výběrového řízení dávám, ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, souhlas k jejich zpracování.

Jméno a příjmení

Datum narození

Vlastnoruční podpis

- motivační dopis
- návrh koncepce rozvoje a řízení příspěvkové organizace Sociální služby města Pardubic v letech 2010 – 2013 (max. 5 normostran)

IV. podmínkou jmenování ředitelem/kou je dle zákona č. 451/1991 Sb. (lustrační zákon) splnění předpokladů stanovených zákonem a těmi jsou:

- čestné prohlášení ve smyslu § 4 odst. 3 lustračního zákona
- ověřená kopie osvědčení ve smyslu ustanovení § 4 odst. 1 lustračního zákona, nebo čestné prohlášení o skutečnostech potvrzovaných osvědčením dle předchozí věty, které dočasně ověřenou kopii osvědčení nahradí.

Lhůta, způsob a místo doručení přihlášek:

Přihlášku s přílohami doručte do **7. května 2010** buď osobně na podatelnu magistrátu - Pernštýnské nám. 1 (do 14,00 hod.) nebo poštou (rozhoduje podací razítko pošty nebo podatelny magistrátu) na adresu:

Statutární město Pardubice
Odbor komunitních služeb
Ing. Silvie Panchártková
Vedoucí ekonomického oddělení OKS
Pernštýnské nám. 1
530 21 Pardubice

Uzavřenou obálku označte názvem konkurzního řízení p.o. Sociální služby města Pardubic. Případné dotazy zodpoví Mgr. Ivana Liedermanová, vedoucí odboru komunitních služeb, tel. 466 859 413 nebo Ing. Silvie Panchártková, vedoucí EO OKS, tel. 466 859 513.

V Pardubicích dne 31. března 2010

Ing. Jaroslav Deml

primátor Statutárního města Pardubice

Vyvěšeno:

Sejmuto:

Příloha 6

Rada města Pardubic vyhlašuje

konkurzní řízení na místo ředitele/ředitelky příspěvkové organizace

Pardubice Region Tourism

Požadavky:

- ukončené vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání
- praxe v oboru výhodou
- osobnostní a manažerské předpoklady (zkušenosti v oblasti řízení pracovního týmu a vedení kolektivu vítány)
- orientace v problematice cestovního ruchu a informačních systémů výhodou
- znalost 2 světových jazyků, další cizí jazyk vítán
- znalost základních principů a právních předpisů týkajících se příspěvkových organizací výhodou
- občanská a morální bezúhonnost
- výborná znalost práce na PC
- řidičský průkaz sk. B

Obsah přihlášky do výběrového řízení:

- motivační dopis
- strukturovaný životopis včetně kontaktních údajů
- návrh koncepce Pardubice Region Tourism v letech 2009 – 2012 (max. 5 stran formátu A4)
- údaje o dosavadní praxi, odborných znalostech a dovednostech uchazeče

K přihlášce přiložte:

- ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání
- výpis z rejstříku trestů, který ke dni podání není starší tří měsíců – **ORIGINÁL**
- písemný souhlas se zpracováním, uchováváním a poskytnutím osobních údajů třetím osobám pro účely výběrového řízení a to po celou dobu jeho trvání
- ověřená kopie lustračního osvědčení podle zák.č.451/1991 Sb. v platném znění nebo čestné prohlášení ve smyslu § 4 odst. 3 lustračního zákona

Doplňující informace:

- předpokládaný termín nástupu : dohodou po ukončení výběrového řízení
- funkční období ředitele je čtyřleté až šestileté
- místo a konání výběrového řízení bude sděleno písemně

Vyhlašovatel má právo výběrové řízení kdykoliv zrušit bez udání důvodů.

Přihlášky podávejte nejpozději do 17. 10. 2008 osobně nebo poštou na adresu:

Ing. Lukáš Dvořák
Magistrát města Pardubic
odbor komunitních služeb – ekonomické oddělení
Pernštýnské nám 1
530 21 Pardubice

*Obálku zřetelně označte heslem „ KONKURZ – Pardubice Region Tourism “
V Pardubicích dne 19. 8. 2008*

Příloha 7

✓ souladu s vyhláškou č. 247/1993 Sb., o výběrovém řízení na vedoucí funkce ve zdravotnických organizacích a zařízeních v působnosti ministerstva zdravotnictví, okresních úřadů a obcí

Rada města Pardubic vyhlašuje

výběrové řízení na místo ředitele/ředitelky příspěvkové organizace

RATOLEST, dětská péče a léčebná rehabilitace Pardubice, K Blahobytu 727

(výhledově s odloučeným pracovištěm jeslí na ul. Teplého 2100, Pardubice)

Předpokládaný nástup do funkce: 1. 6. 2010

Požadavky:

- ukončené vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání zdravotnického směru, pedagogického směru (se zaměřením na předškolní pedagogiku) nebo ekonomického směru
- znalost problematiky příspěvkových organizací
- občanská a morální bezúhonnost
- dobrý zdravotní stav
- organizační a řídicí schopnosti

K přihlášce přiložte:

- ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání
- koncepci rozvoje příspěvkové organizace RATOLEST (max. 5 stran strojopisu)
- strukturovaný životopis
- přehled předchozích zaměstnání potvrzený současným zaměstnavatelem včetně uvedení funkčního zařazení
- výpis z rejstříku trestů (ne starší 3 měsíců) nebo doklad o jeho vyžádání
- lékařské potvrzení o způsobilosti k vykonávané funkci- ředitel organizace (ne starší 2 měsíců)

Přihlášky podávejte nejpozději do 23. 4. 2010 osobně nebo poštou na adresu:

Helena Šicová
Magistrát města Pardubic
odbor komunitních služeb
Pernštýnské náměstí 1
530 21 Pardubice

*Obálku zřetelně označte heslem „ KONKURZ – Ratolest, dětská péče a léčebná rehabilitace “
NEOTEVÍRAT*

✓ Pardubicích dne 30. 3. 2010

Vyvěšeno: 2. 4. 2010

Sejmuto: 23. 4. 2010

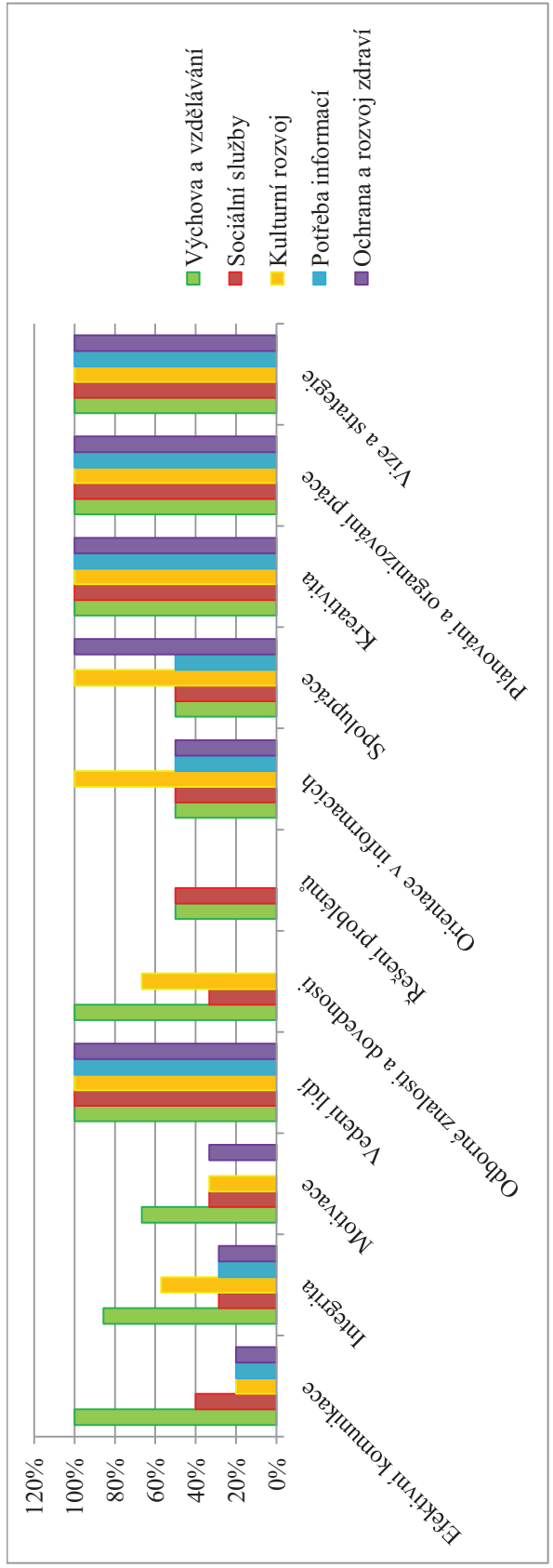
Příloha 8

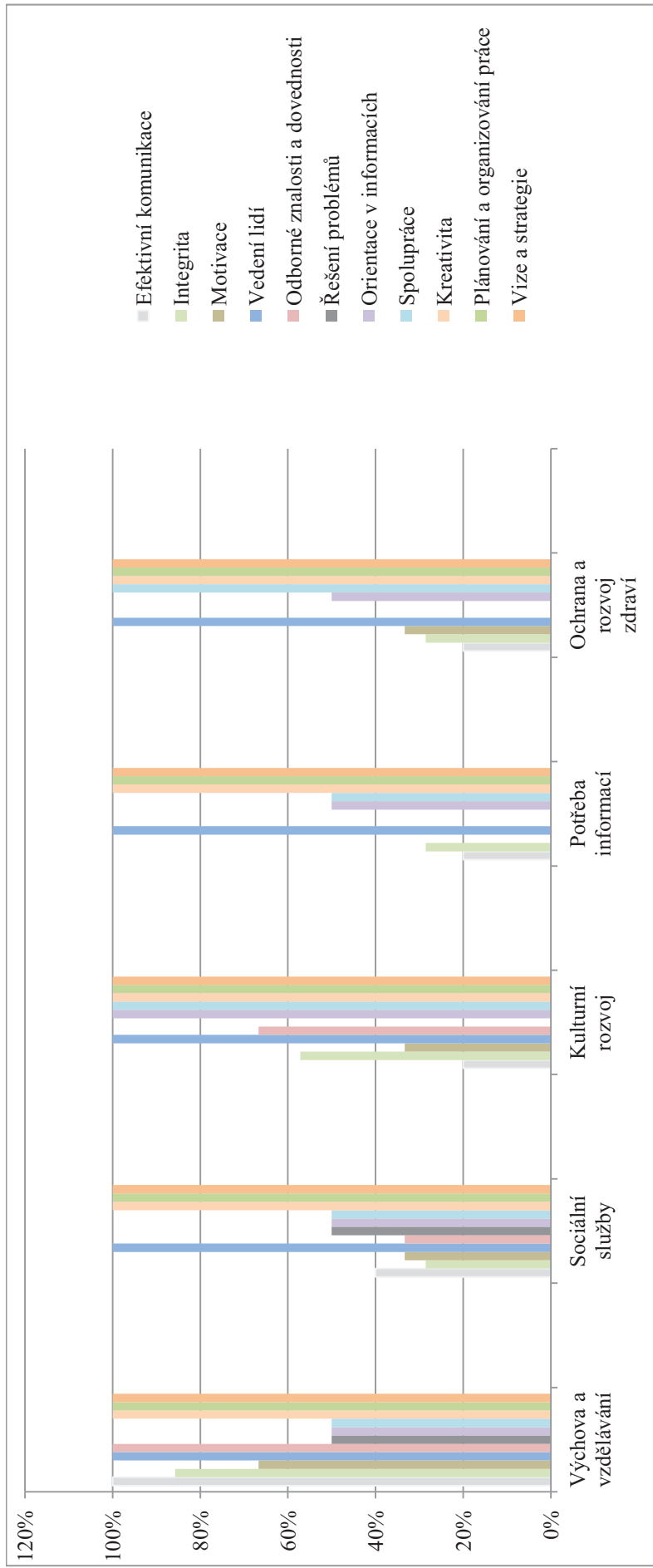
Přehled identifikovaných kompetencí – způsob získání a zastoupení u jednotlivých ředitelů

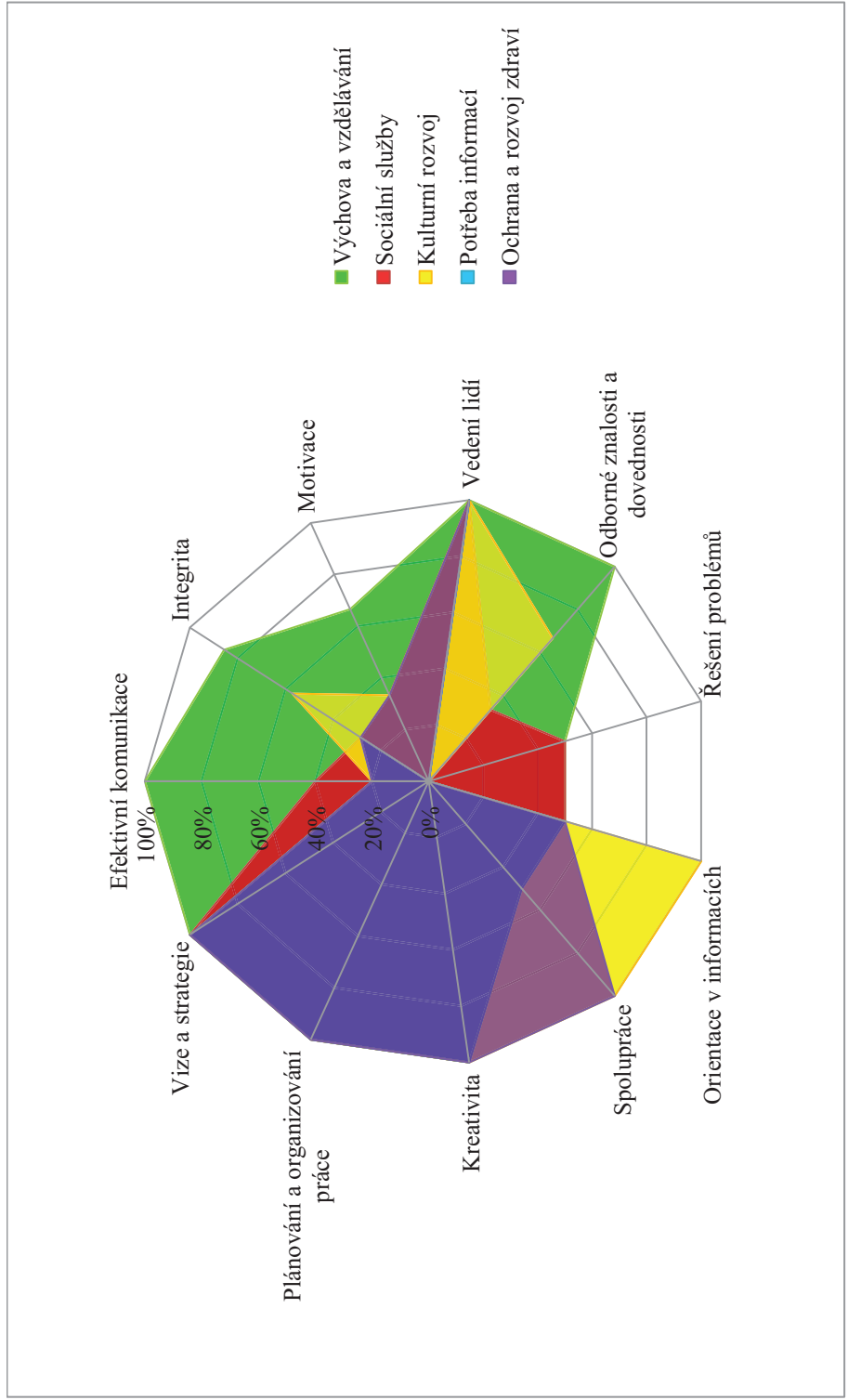
Kompetence	Požadavků	Školy	Sociální služby	Kultura	PRT	Zdravotnictví
Efektivní komunikace						
Komunikace s veřejností, jinými institucemi.		1	1	0	0	0
Komunikace s významnými partnery organizace.		1	1	1	0	0
Komunikace se zákonnými zástupci, žáky a zaměstnanci.		1	0	0	0	0
Komunikace se zákonnými zástupci.		1	0	0	0	0
Komunikace se zřizovatelem.		1	0	0	1	1
Celkem	5	5	2	1	1	1
			40%	20%	20%	20%
Integrita						
Koordinace vedení příslušné dokumentace.		1	0	0	0	0
Posuzování a uzavírání obchodních smluv.		1	0	1	0	0
Řízení finančních operací organizace.		1	1	1	1	1
Řízení, koordinace a kontrola v oblasti veřejných zakázek.		1	0	0	0	0
Spravování investic a investičního majetku.		1	1	1	0	0
Zpracování a naplnění předepsaných pravidel.		0	0	1	0	0
Zpracování a naplnění zákonných předpokladů.		1	0	0	1	1
Celkem	7	6	2	4	2	2
		86%	29%	57%	29%	29%
Motivace						
Vzdělávání a rozvoj klientů.		1	0	0	0	0
Sebevzdělávání.		0	0	1	0	0
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.		1	1	0	0	1
Celkem	3	2	1	1	0	1
		67%	33%	33%	0%	33%

Vedení lidí									
Vedení a koordinace zaměstnanců.									
Celkem	1	1	100%	1	1	100%	1	100%	1
Odborné znalosti a dovednosti									
Provádí správní řízení dle zákonných předpokladů.		1		0	0		0		0
Řízení a kontrolování bezpečnosti a hygieny práce.		1		1	1		0		0
Vedení a zpracování personálních agend.		1		0	1		0		0
Celkem	3	3	100%	1	33%	2	67%	0	0%
Řešení problémů									
Projektové řízení.		1		0	0		0		0
Řešení mimořádných událostí/problémů.		0		1	0		0		0
Celkem	2	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%
Orientace v informacích									
Prezentace organizace na veřejnosti.		1		1	1		1		1
Reprezentace organizace na veřejnosti.		0		0	1		0		0
Celkem	2	1	50%	1	50%	2	100%	1	50%
Spolupráce									
Spolupráce se zřizovatelem.		1		1	1		1		1
Spolupráce s jinými orgány.		0		0	1		0		1
Celkem	2	1	50%	1	50%	2	100%	1	100%
Kreativita									
Řízení procesu kvality práce a poskytovaných služeb.		1		1	1		1		1
Celkem	1	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
Plánování a organizování práce									
Tvorba dlouhodobých a krátkodobých plánů organizace.		1		1	1		1		1
Celkem	1	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
Vize a strategie									
Řízení a organizování činností celé organizace.		1		1	1		1		1
Celkem	1	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%

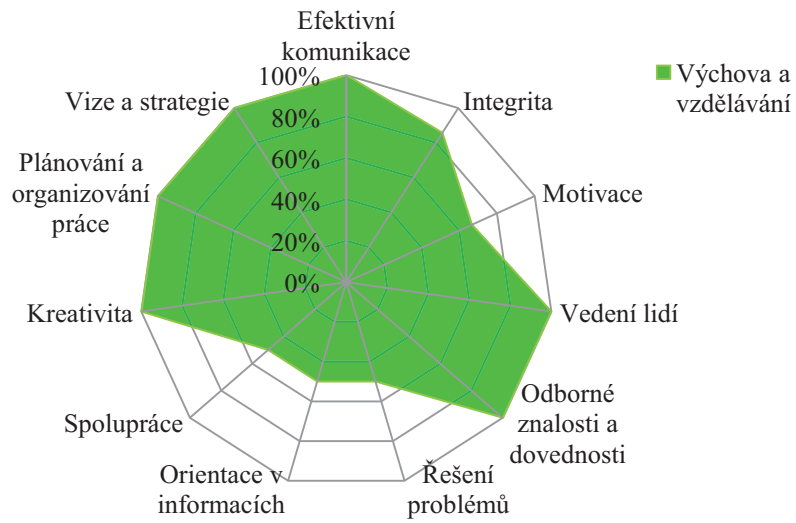
	Výchova a vzdělávání	Sociální služby	Kulturní rozvoj	Potřeba informací	Ochrana a rozvoj zdraví
Efektivní komunikace	100%	40%	20%	20%	20%
Integrita	86%	29%	57%	29%	29%
Motivace	67%	33%	33%	0%	33%
Vedení lidí	100%	100%	100%	100%	100%
Odborné znalosti a dovednosti	100%	33%	67%	0%	0%
Řešení problémů	50%	50%	0%	0%	0%
Orientace v informacích	50%	50%	100%	50%	50%
Spolupráce	50%	50%	100%	50%	100%
Kreativita	100%	100%	100%	100%	100%
Plánování a organizování práce	100%	100%	100%	100%	100%
Vize a strategie	100%	100%	100%	100%	100%



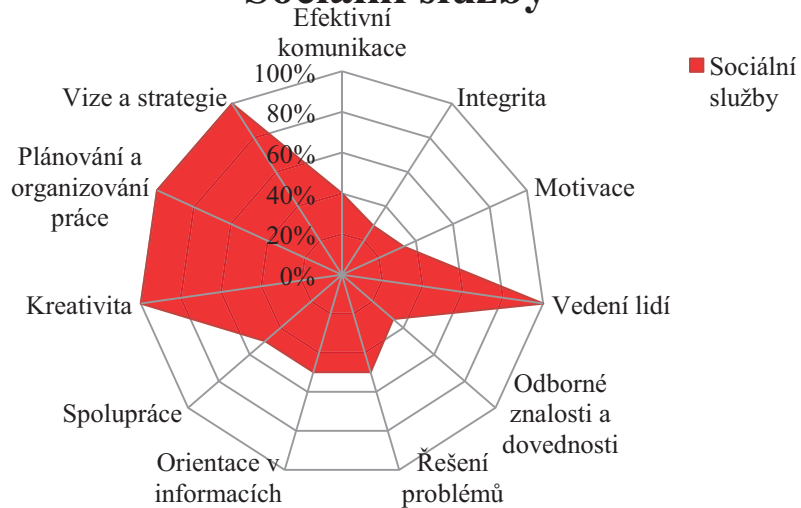


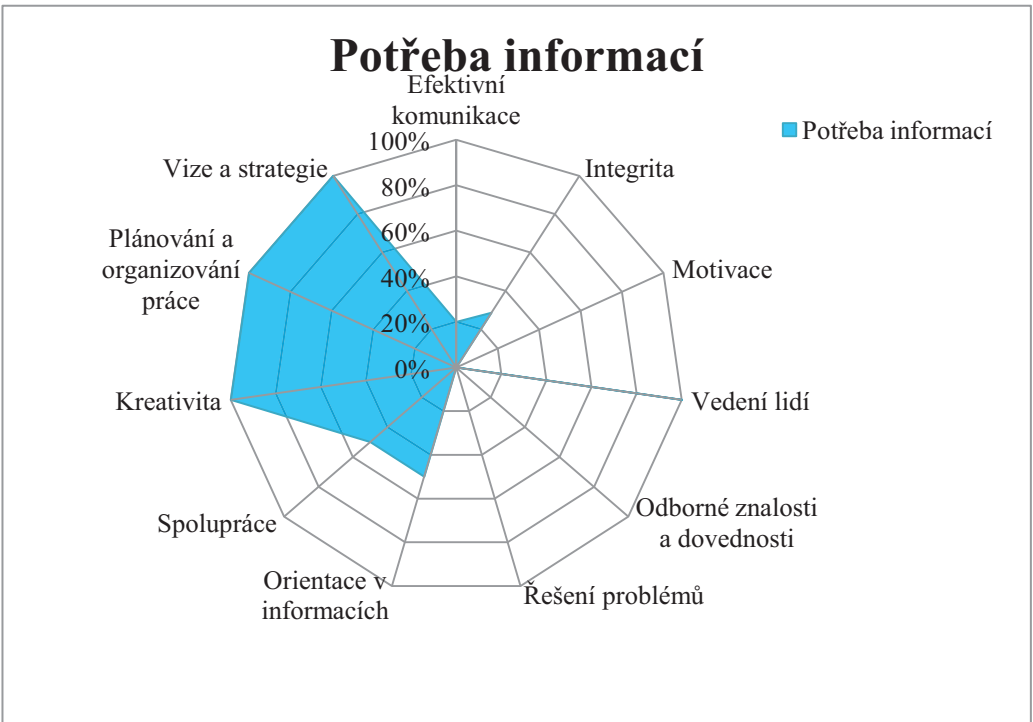
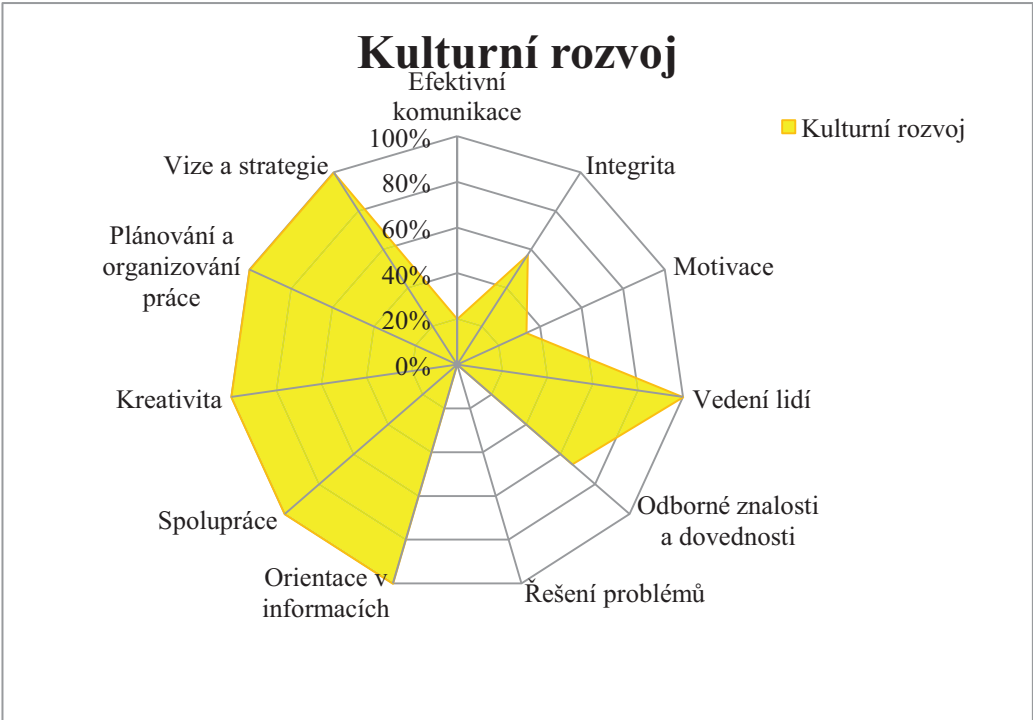


Výchova a vzdělávání

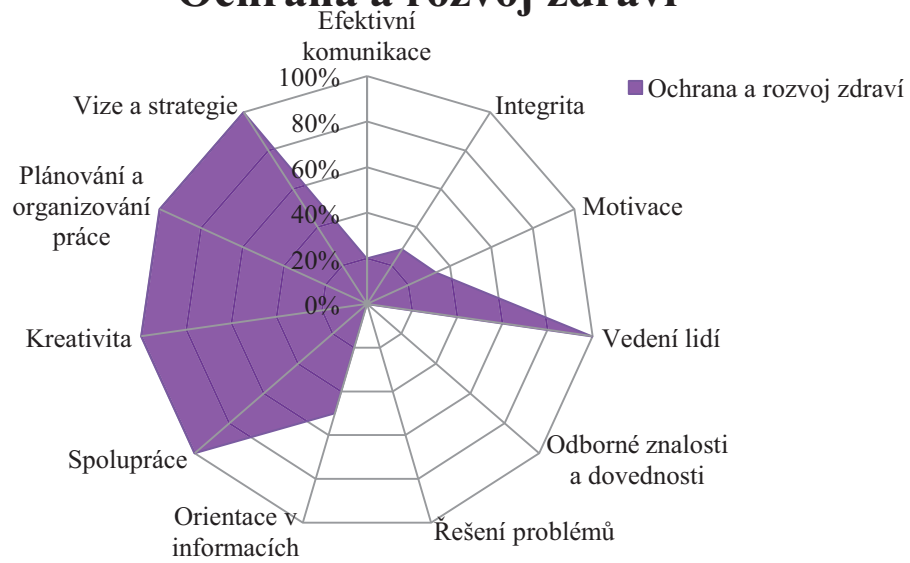


Sociální služby





Ochrana a rozvoj zdraví



Anotace

Jméno a příjmení autora: Panchártková Silvie

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název magisterské diplomové práce: Rozvoj a řízení ředitelů příspěvkových organizací podle kompetencí

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

Počet znaků: 146 252

Počet příloh: 8

Počet použitých zdrojů: odborná literatura a časopisy 20, interní materiály 23, internetové zdroje 9

Klíčová slova: příspěvková organizace, zřizovatel, ředitel příspěvkové organizace, analýza pracovních činností, kompetence, generický kompetenční model, rozvoj ředitelů

Anotace:

Diplomová práce se zabývá definováním vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem příspěvkové organizace, zřízené Statutárním městem Pardubice, a to zejména, v oblasti řízení lidských zdrojů. V této diplomové práci je dále provedena analýza pracovních činností u ředitelů, působících v různorodých oblastech veřejného zájmu, s vyústěním do návrhu kompetencí, vhodných pro efektivní výkon ředitele příspěvkové organizace. Identifikované kompetence jsou převedeny do generického kompetenčního modelu, který je vytvořený přímo na míru, pro konkrétní pracovní pozici - ředitel příspěvkové organizace. Součástí diplomové práce je také návrh vhodných opatření a nástrojů pro řízení a rozvoj ředitelů do budoucna.

PODKLAD PRO ZADÁNÍ MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE STUDENTA

Příjmení, jméno, titul studenta: Panchártková Silvie, Ing. Bc.

Osobní číslo: I10354

Studijní obor: Andragogika – navazující magisterské kombinované studium

Název česky: Rozvoj a řízení ředitelů příspěvkových organizací podle kompetencí

Název anglicky: Developing and managing directors of allowed organizations based on competences

Vedoucí práce (příjmení, jméno, titul): Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Kontakt na vedoucího práce (e-mail, event. telefon): hana.bartonkova@upol.cz

Zásady pro vypracování:

1. Operacionalizace cíle práce
2. Vypracování základní koncepce práce, terminologické ukotvení problému
3. Konkretizace problému – specifikace objektu a předmětu zkoumání
4. Těžištěm práce bude identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu
5. Vyústění práce – návrh nástrojů pro řízení a rozvoj ředitelů příspěvkových organizací
6. Korektury, formální úpravy, odevzdání práce

Rozsah práce: 110 000 znaků

Pro odevzdání v březnovém termínu 2012 je třeba práci poslat vedoucímu e-mailem ve finální podobě (po předchozích dílčích konzultacích) nejpozději 28. 2. 2012.

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002
2. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008
4. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a kol. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004
5. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005
6. *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006
7. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004
8. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008

Podpis studenta:



Datum:

7.5. 2011

Podpis vedoucího práce:



Datum:

20.4.2011