



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

METODIKA ŘÍZENÍ ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

2019

Dokument vypracován v rámci projektu: „**Zvýšením odborných kompetencí k lepší profesionalitě a efektivitě městského obvodu Krásné Pole**“, CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002797

Obsah

1. PROCES ZPRACOVÁNÍ METODIKY

1.1 Teoretická východiska moderního pojetí řízení lidí	3
1.2 Postup zpracování metodiky.....	4

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Vnitřní struktura organizace – organizační řád	6
2.2 Analýza vybraných činností z oblasti řízení lidských zdrojů	6
2.2.1 Popis pracovního místa a funkční náplně	6
2.2.2 Výběr zaměstnanců	7
2.2.3 Řízení práce a odměňování zaměstnanců.....	8
2.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	8
2.2.5 Pracovní vztahy a kultura organizace	9

3. METODY ŘÍZENÍ ROZVOJE

3.1 Vytváření/inovace metod pro efektivní řízení	11
3.2 Hodnocení potřeby a užitečnosti navržených metod.....	14

4. ZPRACOVÁNÍ VYBRANÝCH METOD

4.1 Popis pracovního místa jako „Profil role“	16
4.1.1 Kompetenční model	17
4.2 Další navrhované metody řízení rozvoje pracovníků.....	24
4.2.1 Naše hodnoty	24
4.2.3 Společné snídane	25
4.2.4 Plány seberozvoje a autoevaluace pracovního chování	26
4.2.5 Co by měla zahrnovat naše organizační kultura	27
4.2.6 Koučování	28
4.2.7 Odborné stáže	29

5. PŘÍLOHY

5. 1 Zpracované profily rolí	30
5. 2 Šablona pro sebereflexi	37

1. Proces zpracování metodiky

1.1 Teoretická východiska moderního pojetí řízení lidí

Řízení lidských zdrojů představuje moderní koncepci personální práce, která se v historii začala formovat již počátkem 20. století. Zvyšování produktivity práce kladením důrazu na specializaci, dělbu práce a zisk z velkovýroby již nebyly dostačujícími nástroji pro posilování vlastní konkurenceschopnosti. Moderní řízení lidských zdrojů začalo nabývat na významu ve velkých firmách od 60. let 20. století, zvláště ve vyspělém zahraničí. Toto moderní pojetí řízení lidí se stává nejdůležitější složkou organizace. Personální práce a její metody si uvědomují význam člověka a lidské pracovní síly, které jsou nejdůležitějším zdrojem a zároveň motorem ekonomické činnosti každé organizace. Pouze prostřednictvím lidí lze vytvářet nová řešení, hledat příležitosti pro změnu, posilovat dobré sociální vztahy a přispívat k dobrému jménu a k plnění poslání organizace. Zvláště ve veřejném sektoru je naplňování poslání cílem činnosti každého subjektu. Ale ani v komerčních společnostech již není zisk pouhým a jediným ukazatelem úspěšnosti. Právě dobré jméno, záruka kvality, slušné jednání s klienty a zákazníky, spravedlivá a přívětivá firemní kultura jsou faktory, které přispívají k zachování konkurenceschopnosti a dlouhodobě udržitelné existence na trhu nebo v prostředí poskytování veřejných statků.

Jakmile se u odborné veřejnosti vžil tento odlišný náhled na člověka, změnily se požadavky na řízení lidí také v praxi. Personalisté a manažeři se zajímají o motivační faktory a také o efektivní způsoby řízení lidí. Vzniká mnoho metod, které slouží k úspěšnějšímu výběru zaměstnanců a jejich následné motivaci, rozvoji a vzdělávání. Zkoumání a hodnocení odborných dovedností je mnohdy jasnější a čitelnější než zjišťování sociálních dovedností a charakterových vlastností. Ty jsou však v dnešním světě neustálých změn velmi důležité a to nejen pro zaměstnavatele, ale i pro samotného pracovníka, kterému lze prospět tím, že je zařazen právě na takovou pozici, kde může nejlépe využít svých přirozených dovedností a povahových rysů. Moderních metod, které lze využít v řízení lidí, ať už k jejich výběru a v procesu adaptace nebo při jejich hodnocení a vzdělávání, je celá řada. Seznámit se s nimi můžeme v odborné literatuře, na různých seminářích nebo je lze do firmy či organizace vnést formou nákupu služby od odborné firmy. Velmi důležité však je, aby zvolené metody korespondovaly s typem organizace a s cílem, kterého má být dosaženo. Důležité je, zda tyto metody mají být nástrojem, který bude laskavým pomocníkem v postupném procesu vylepšování řízení lidí nebo zda mají přispět k rozsáhlým a náhlým změnám, které rozbíjejí staré a již nefunkční struktury. To jsou otázky pro vedení organizace a mnohdy i pro její zaměstnance. Má-li být využití moderních metod řízení lidí úspěšné a má-li přinést užitek, pak by měli o výběru vhodných metod diskutovat lidé ve vedení organizace a zároveň je velice užitečné, aby se v tomto procesu zajímali i o názory svých podřízených.

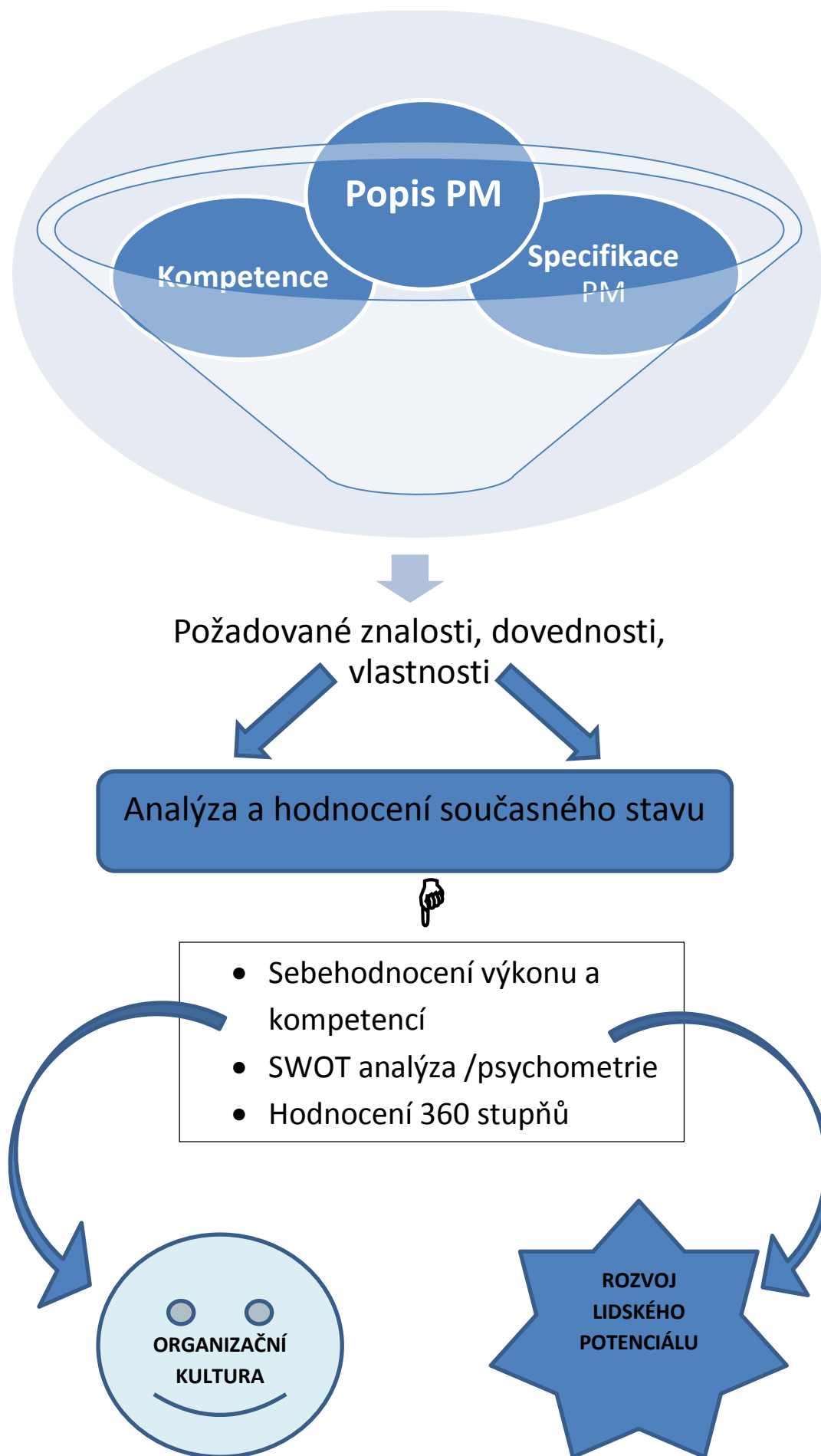
1.2 Postup zpracování metodiky

Každá organizace nebo firma může smysluplně a efektivně fungovat jen v případě, kdy její vedení spolu se všemi zúčastněnými zaměstnanci umí správně řídit a využívat čtyři základní zdroje. Lze mezi ně zařadit materiálové zdroje, informační a finanční zdroje a v neposlední řadě zde patří zdroje lidské. Právě lidé jsou v tomto procesu nejdůležitější, protože bez jejich dovedností, znalostí, invence a zodpovědné práce by řízení a využívání zbývajících zdrojů nebylo možné. Schopní lidé se stávají nejcenějším a nepostradatelným zdrojem, proto péče o člověka – zaměstnance, jeho motivace a rozvoj, nabývá stále většího významu. Tam, kde nejsou spokojení lidé, nebudou nikdy využity jejich znalosti, dovednosti ani jejich potenciál k pracovnímu výkonu. Lidé v organizaci mají také přímý vliv na organizační kulturu, proto zvolená strategie rozvoje lidských zdrojů v konkrétní organizaci musí být v souladu s tím, jak se projevuje kultura v organizaci, jak se o ni pečuje a jak se v ní odráží personální politika.

Předložená metodika řízení rozvoje lidí se zabývá personálními činnostmi, které přímo souvisí s rozvojem zaměstnanců ÚMO Ostrava – Krásné Pole. Vychází z analýzy současného stavu personálních činností, které mají vliv na rozvoj lidských zdrojů. V další části metodika přináší doplnění některých důležitých procesů, navrhuje implementaci moderních metod, z nichž některé byly v době realizace projektu pilotně realizovány. Předložená metodika je syntézou odborných znalostí a metod vyplývajících z moderních vědeckých přístupů vedení lidí, ale také zahrnuje praktické návrhy a nástroje, které jsou výsledkem společných skupinových diskuzí, dotazníkového šetření a pilotního ověření. Nelze opomenout významný faktor, kterým je stav organizační kultury. Ta je neoddělitelná od systému lidských bytostí, proto zde dochází ke snaze o propojení obou přístupů. Podpora rozvoje a učení zaměstnanců a motivace ke kvalitnímu profesnímu výkonu by se měla odrážet v podněcující atmosféře, která nese známky spolupráce, dobrých vztahů a schopnosti zaměření na společný cíl. Prostředí podporující rozvoj a učení se zároveň vyznačuje přiměřeně vysokou autonomií každého pracovníka, doprovázenou stejně vysokou odpovědností. To vše se odráží v organizační kultuře a zpětně ovlivňuje každého jednotlivce.

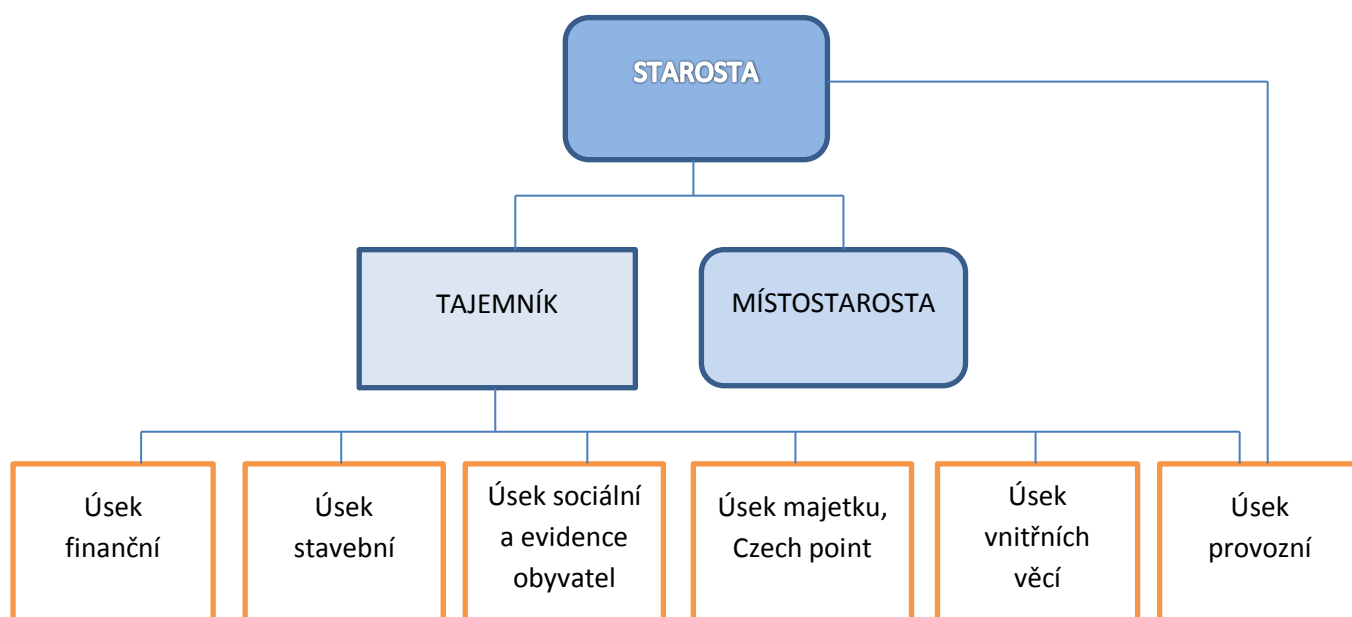
Při zpracování metodiky jsme se v první řadě zabývali analýzou současného stavu, zejména u personálních činností jako je popis a specifikace pracovních míst (funkční náplně) a dalších činností v řízení lidí. Následně byl zpracován návrh nového modelu s názvem „profil pracovní role“, který obsahuje také soubor požadovaných kompetencí. Z tohoto modelu pak vychází další metody, umožňující hodnocení pracovního výkonu, případně využití nových nástrojů zaměřených na odhalení silných a slabých stránek každého jednotlivce, směřující k přesnější identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. S tím souvisí také metody, které posilují organizační kulturu a zpětně pozitivně ovlivňují

výkon člověka. Proces vypracování naší metodiky a její implementace v praxi znázorňuje následující schéma.



2. Analýza výchozího stavu

2.1 Vnitřní struktura organizace – organizační řád



2.2 Analýza vybraných činností z oblasti řízení lidských zdrojů

2.2.1 Popis pracovního místa a funkční náplně

Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa jsou považovány za velmi důležitý výchozí bod v řízení lidských zdrojů. V moderní praxi bývá „popis a specifikace pracovního místa“ někdy nahrazena například „systémem pracovních rolí“ s cílem uchopit popis pracovních úkolů flexibilněji, s ohledem na časté změny. Je vhodné, aby si každá organizace zpracovala popis pracovních míst takovým způsobem, který bude vyhovovat jejím konkrétním podmínkám. Tedy, aby si tento systém „ušila na míru“.

Dobře zpracovaný popis pracovních míst a zároveň specifikace požadavků na pracovníka zařazeného na daném pracovním místě, je velice přínosnou pomůckou pro **výběr** vhodných zaměstnanců a posléze také pro jejich **adaptaci**, kontrolu, **hodnocení** a pro vypracování plánu jejich **rozvoje**.

Současný stav v oblasti popisu pracovních míst je řešen v rámci tzv. „Náplně činnosti zaměstnanců města zařazených do Úřadu městského obvodu Krásné Pole“. Tento dokument je součástí Organizačního řádu ÚMO Krásné Pole. Náplň práce je zde vymezena popisem obecné činnosti vykonávané na úseku přenesené působnosti a dále popisem specifické činnosti na jednotlivých úsecích úřadu. Popis činnosti zahrnuje veškeré úkony, které připadají u zaměstnanců do úvahy v souladu se všemi požadavky na činnost úřadu, nezaměřuje se však na jednotlivce, nýbrž na úsek jako celek. Specifikace požadavků na znalosti a dovednosti konkrétních zaměstnanců dokument nezahrnuje, ale jsou uspokojivě odvoditelné z formalizovaného popisu činnosti.

Současný dokument splňuje standardní požadavky na jeho obsah i způsob vypracování. Pro účely moderního řízení lidí a jejich výkonu však není dostačující. Dává sice základní přehled o tom, co práce na každém úseku obnáší, ale neumožňuje každému jednotlivému zaměstnanci získat náhled na to, co se od něho konkrétně očekává, jaké dovednosti a znalosti jsou nutné, jaké další dovednosti si bude muset osvojit nebo zdokonalit, jaké chování a povahové vlastnosti jsou na jeho pozici vhodné (kompetence).

Má-li popis pracovní funkce sloužit jako nástroj ke kvalitnímu výběru, hodnocení a zejména k plánování dalšího rozvoje zaměstnanců, je vhodné jej vypracovat jako „Profil pracovní role“ pro každé konkrétní místo, podle názvu funkce a s uvedením důležitých údajů o pracovní náplni, požadovaných znalostech, dovednostech a kompetencích. Návrh designu a postup vypracování nástroje „Profilu pracovního místa“ pro každého pracovníka je uveden v podkapitole 4.1.

2.2.2 Výběr zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že úřad městského obvodu je organizací, která patří do sféry veřejnoprávních subjektů, jsou téměř všechny personální činnosti vztahující se k řízení lidí do značné míry standardizovány. Znamená to, že se tyto činnosti řídí jasně stanovenými pravidly. Výběr zaměstnanců je první z těchto personálních činností. Postup výběru zaměstnanců je stanoven pro všechny úřady městských obvodů stejně a vychází z požadavků zákona o úřednících č. 312/2002 Sb., v platném znění a dále ze zákoníku práce v platném znění. Při obsazování pracovních míst úředníků zákon ukládá povinnost provedení výběrového řízení, které vyhláší tajemnice úřadu. Výjimkou, kdy výběrové řízení nemusí proběhnout, je obsazování pozice úředníka na dobu určitou, dále obsazování zaměstnaneckých pracovních míst a zajišťování činností formou dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. V takovém případě se nejedná o pozice úředníků, ale krátkodobější úkoly vykonávané na základě dohod o provedení práce nebo dohod o pracovní činnosti. Obsah oznámení o vyhlášení výběrového řízení vyplývá ze zákona o úřednících. V další fázi je sestavena nejméně 3 členná výběrová komise, ve které je obvykle přítomna tajemnice, starosta (případně místostarostka) a jedna osoba se stejnou odborností, která je pro danou pozici vyžadována (obvykle je pozván úředník

z magistrátu). Na ÚMO Ostrava – Krásné Pole je zvyklostí nejen posoudit doručené osobní materiály, ale také pozvat všechny vhodné uchazeče k osobnímu pohovoru, který je veden před výběrovou komisí.

2.2.3 Řízení práce a odměňování zaměstnanců

Odměňování probíhá dle zákoníku práce č. 206/2006 Sb., v platném znění a dle nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády č. 263/2018 Sb., a 332/2018 Sb. Tato personální činnost je prováděna v souladu s právními předpisy a je tedy značně standardizována. Pro udržení motivace zaměstnanců a úředníků je však důležitá i oblast procesu hodnocení pracovních výsledků. Tajemnice je vedoucí pracovnící, má možnost udělit finanční odměnu za zvýšené pracovní zatížení, za mimořádné splněné úkoly, ale také za zvýšení kvalifikace nebo prohloubení odbornosti. Tajemnice hodnotí příznivě odborný dohled, který probíhá formou interních auditů z magistrátu. Interní audity pomáhají úředníkům docílit špičkové odbornosti, protože neslouží pouze k jejich kontrole, ale i k posilování jejich znalostí a jistoty v provádění svěřené agendy. Výstupy interních auditů jsou pro tajemnici zdrojem informací pro plánování vzdělávání svých pracovníků a také pro jejich odměňování. Hodnocení práce za delší období provádí tajemnice s každým pracovníkem vždy v půlročních intervalech. Na ÚMO Krásné Pole je tento proces příležitostí k získání vzájemné zpětné vazby, kdy pracovníci získávají hodnocení své práce, ale cenné podněty získá i vedoucí pracovník. Pravidelné hodnocení je skvělým nástrojem k motivaci zaměstnanců ať už odměnou nebo pochvalou. Zároveň může být nástrojem sloužícím ke korekci pracovního výkonu formou podpory, vzdělávání nebo konstruktivně podaných námětů na zlepšení.

Z individuálních i skupinových rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že jsou se způsobem hodnocení své práce, ale také se způsobem odměňování velmi spokojeni a tento zavedený systém považují za spravedlivý a transparentní.

2.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků vychází v první řadě z požadavků zákona o úřednících, který stanoví počet pracovních dnů určených k dalšímu vzdělávání. Požadavky zákona se následně přenášejí do plánu vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které vychází z daných předpisů je prováděno průběžně a v souladu s koncepcí vzdělávání, kde je obsažen plán vzdělávacích aktivit. Jedná se o vzdělávání a rozvoj, jehož potřebu lze dobře predikovat a termínovat, např. povinné zkoušky odborné způsobilosti nebo průběžné odborné semináře v návaznosti na legislativní změny v oblastech působnosti jednotlivých zaměstnanců. Zde je vzdělávání převážně navrhováno samotnými pracovníky a schvalováno vedením, tedy tajemnicí. Je vždy vítáno, aby zaměstnanci předkládali návrhy na semináře, u kterých mají dobrou zkušenost z minulosti a jejichž obsah odpovídá co nejlépe potřebám daného pracovníka. Vzdělávání je také plánováno podle výsledků

hodnotících pohovorů, ale jak již bylo uvedeno, z větší části je iniciováno samotnými pracovníky, kteří jsou v této oblasti velice aktivní. Průběžně a samostatně, dle svého zařazení a svěřené agendy, vyhledávají potřebné odborné semináře v návaznosti na legislativní změny apod. Využívají nabídek osvědčených vzdělávacích institucí, které zaručují vysokou odbornou úroveň i kvalitu organizačně technického zajištění. Účast na seminářích schvaluje tajemnice a to v závislosti na finančních a organizačních podmínkách.

Z dotazníkového šetření a ze skupinových rozhovorů vyplynulo, že pracovníci jsou se systémem vzdělávání velmi spokojeni. Určitá malá míra nespokojenosti pramení z toho, že ne vždy je možné schválit každý vzdělávací seminář, o který by měli zájem, nebo se stává, že termíny nabízených seminářů spadají zrovna do období, kdy potřebují být přítomni na pracovišti. Účast na vzdělávání je pak podmíněna vzájemným zastupováním s ostatními kolegy. Samozřejmě je nutno dohnat čas strávený na semináři vyšším pracovním zatížením v následujících dnech, aby byly všechny pracovní úkoly splněny v obvyklých termínech.

Vysokou úroveň spokojenosti s oblastí vzdělávání a rozvoje ovlivnilo také období posledních dvou let, kdy jsou pracovníci zapojeni do projektu z Operačního programu Zaměstnanost a tím mají možnost využívat širší nabídky kvalitních vzdělávacích akcí. Celkové hodnocení vzdělávacích seminářů, které probíhaly v rámci aktivit projektu, je náplní samostatné evaluace přínosů projektu ze strany jeho účastníků.

Výše uvedené skutečnosti byly také potvrzeny v rozhovoru s tajemnicí ÚMO, která je velmi nakloněna pokrokovému pojetí řízení lidských zdrojů. Podle jejího názoru je zohlednění zájmu pracovníků ve volbě vzdělávacích seminářů důležité, protože zvyšuje určitou autonomii, je pozitivním motivačním faktorem a zároveň zvyšuje efektivitu takového vzdělávání.

2.2.5 Pracovní vztahy a kultura organizace

Podle odborné literatury lze kulturu organizace chápat jako soubor základních hodnot, postojů, názorů a norem chování, které jsou společně sdíleny všemi pracovníky nebo alespoň velkou většinou pracovníků. Organizační kultura tak ovlivňuje myšlení a chování členů organizace a tím může velice příznivě působit na motivaci a pracovní výkonnost. Mezi prvky organizační kultury patří normy chování, postoje, zvyky, ale také pracovní prostředí a jeho vybavení. To vše dotváří pracovní atmosféru, kterou člověk vnímá a která buď posiluje jeho uspokojení z práce, nebo naopak pocit uspokojení významně zmaří.

Zavedení nástrojů a metod, které si kladou za cíl, aby zaměstnance neomezovaly, nýbrž aby mu byly nápomocny, je vždy užitečné. Cílem mnoha pokrokových organizací je vznik systému, v jehož středu je zaměstnanec – člověk, jehož potřeby a zájmy ovlivňují výkon a tím i spokojenost klientů. Tam, kde se firemní kultura vyznačuje takovými znaky, které jsou žádané a vytvářejí dobrý základ pro efektivní komunikaci, tam je jistě důležité, aby

vybrané metody řízení lidských zdrojů do této firemní kultury dobře zapadaly a rozvíjely ji. Je-li však firemní kultura nevyhovující a stává se brzdou dalšího rozvoje organizace, mohou být implementovány takové metody řízení lidí, které tyto vazby naruší a umožní firemní kulturu „rozbořit“ a vybudovat novou.

Hodnocení současné organizační kultury na ÚMO bylo provedeno na základě kvalitativních rozhovorů a pomocí dotazníkového šetření. Individuální rozhovor byl proveden s 5 pracovníky, dotazníkového šetření se účastnili všichni zaměstnanci zapojení do projektu.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím a vybavením, které zde mají. Všichni hodnotí kladně dobré mezilidské vztahy, ochotu kolegiální pomoci i dobrou pracovní atmosféru. Podobná zjištění se potvrdila také v rámci individuálních rozhovorů, kdy nejvíce ocenily tyto aspekty zejména dvě pracovnice, které jsou na tomto pracovišti „služebně nejmladší“. Jedna z nich zde pracuje druhým rokem a má čerstvé srovnání s tím, jaké vztahy a atmosféru zažila v předchozím zaměstnání. Z rozhovorů také vyplynulo, že někteří pracovníci jsou moderním metodám řízení více nakloněni, ale jiní jsou spíše konzervativní a potřebují zejména jasná pravidla a klid na svoji práci. Přesto se dokážou v tomto kolektivu vhodně doplňovat a vytvářet tak atmosféru, která je příjemná nejen zaměstnancům, ale zejména občanům, kteří zde přicházejí řešit různorodé požadavky. Taková pracovní atmosféra rovněž velmi usnadňuje adaptační proces nově příchozím zaměstnancům, což potvrdily dvě zaměstnankyně, které zde nastoupily před několika lety. Participativní styl řízení a udržování takto zažité organizační kultury podporuje zdejší management, tedy především tajemnice. Dobrá pracovní atmosféra a kladná zpětná vazba od vedení přináší zaměstnancům uspokojení z práce a je silným motivátorem k dobrému výkonu i vlastnímu rozvoji. Je patrné, že prvky zdejší organizační kultury jsou mezi pracovníky dobře zakotveny a dá se říci, že všichni jsou s ní ztotožnění.

Organizační kultura je zde ovlivněna zejména tím, že se jedná o malou organizaci, kde se všichni velmi dobře znají a jejich vztahy jsou spíše neformální. Zatímco ve velkých organizacích se vytváří spíše „kultura funkcí“, zde je to více „kultura úkolů“, kdy se očekává plnění svěřených úkolů a odpovědnost od konkrétního člověka, nikoli od někoho na dané pozici, komu je odpovědnost dána pověřením a osobně ho ani neznáme. Případné problémy se ve většině případů řeší v rámci každodenní komunikace.

S malou organizací je spjat i specifický pohled na možnost kariérního růstu. Vertikální posun ve smyslu povýšení zde není možný, jelikož neexistují mezistupně řízení. Je tedy patrné, že takovou organizaci ocení především lidé, kteří nepreferují soutěživé pracovní prostředí, mají rádi klid na práci a vlastní kariérní růst vnímají jako neustálý rozvoj své odbornosti a svých kompetencí. Upřednostňují tedy tzv. horizontální kariérní růst před vertikálním.

3. Metody řízení rozvoje pracovníků

3.1 Vytváření/inovace metod pro efektivní řízení

Výběr metod rozvoje zaměstnanců je v případě ÚMO ovlivněn tím, že většina personálních činností v oblasti řízení lidí podléhá standardizaci. Vedoucí pracovník má jen omezené možnosti jak inovovat nebo pozměnit postup provádění výběrového řízení, hodnocení nebo odměňování. Tyto procesy jsou pevně stanoveny legislativně, případně jsou v některých detailech standardizovány tak, aby byly shodně prováděny na všech městských obvodech spadajících pod Magistrát města Ostravy. Přesto, že jsou dány zásadní postupy těchto procesů a způsoby stanovení platu, zůstává zde prostor pro implementaci různých metod a nástrojů, které stanoveným zásadám nijak neodporují a zároveň mohou posílit motivaci zaměstnanců a pozitivně ovlivnit organizační kulturu.

Postup při tvorbě metodiky a výběru využitelných metod a nástrojů

Metodika se zaměřuje na řízení rozvoje zaměstnanců, ale k její tvorbě bylo přistupováno komplexně a do úvahy byly vzaty všechny možné metody pro zkvalitnění řízení. Tyto metody totiž úzce souvisí i se samotným řízením rozvoje zaměstnanců, protože bez kvalitního řízení pracovního výkonu a s tím souvisejícího hodnocení, nelze zavést efektivní metody pro řízení rozvoje zaměstnanců. Důležitým aspektem bylo, aby návrhy na zavedení nových nástrojů byly zaměstnanci přijaty vnitřně. K tomu bylo důležité, aby se oni sami k procesu navrhování nových metod vyjadřovali, případně aby sami podávali své návrhy. Již tím došlo k implementaci první změny na našem pracovišti, kdy se do řešení a tvorby metodiky zapojilo nejen vedení, ale i samotní zaměstnanci. Metody, které jsme využili pro získání námětů ze strany pracovníků:

- **Písemné dotazníky** – anonymní standardizovaný dotazník s uzavřenými otázkami a několika otevřenými otázkami měl sloužit ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s řízením pracovních úkolů, s hodnocením, se způsobem organizace vzdělávání a rozvoje, se vztahy na pracovišti a s pracovním prostředím úřadu. Otevřené otázky nabízely možnost vyjádřit návrhy na zlepšení v těchto oblastech, zejména pak v oblasti vzdělávání a rozvoje. Dotazníky sice byly anonymní, ale v prostředí malého úřadu tato anonymita nezaručuje vyšší otevřenost respondentů. V tomto případě proto byli všichni pobízeni, aby se neobávali napsat skutečně to, co cítí. Ochrana anonymity byla posílena tak, že vyplněné dotazníky byly odevzdány v zalepené obálce přímo zpracovateli metodiky, což byla osoba zaměstnaná externě, pouze v rámci projektu.
- **Kvalitativní rozhovor s vedením ÚMO** – cílem hloubkového rozhovoru, který probíhal zejména s tajemnicí, okrajově pak s paní místostarostkou, bylo jednak analyzovat současný stav v oblasti personálních činností a řízení zaměstnanců, ale

také zjistit, jaký je názor vedení na možnost využití nových nástrojů a zlepšení těchto procesů v řízení pracovního výkonu, ale i v oblasti vzdělávání a rozvoje.

- **Skupinové koučování** – probíhalo v rámci aktivit projektu. Bylo vedeno formou skupinového interview s cílem navodit otevřenou atmosféru. Průběh koučování byl moderován koučem – facilitátorem, který podněcoval účastníky ke sdílení nápadů, námětů, ale i vlastních pocitů a to kladením otevřených otázek, ke kterým se mohli účastníci vyjadřovat. Skupinového koučování se účastnilo devět osob. Všichni byli ujištěni, že atmosféra otevřenosti a důvěry musí být dodržena, nikdo nesmí být nucen k odpovědi nebo vyjádření názoru, pokud se vyjádřit nechce. Stačí pouze sdělit předem stanovené heslo, např. „k tomu nic nemám“. Témata, která účastníci měli potřebu probrat, ale nikoli před ostatními, pak mohli otevřít v průběhu individuálního koučování.
- **Individuální koučování** – probíhalo taktéž v rámci aktivit projektu. Bylo organizováno v první polovině projektu a ke konci projektu v rozsahu 3 hodiny na osobu. V rámci individuálního koučování se mohli zaměstnanci mimo jiné vyjadřovat rovněž ke všem otázkám a námětům, které nechtěli probírat na skupinovém koučování. Koučování v posledních měsících projektu pak bylo také využito jako nástroj pro zjištění názorů na přínosy projektu pro každého jednotlivce i pro úřad jako celek.
- **Question box** – zaměstnancům byla nabídnuta možnost podávat anonymní dotazy a náměty k řešení jakýchkoli problémů na pracovišti. Dotazy nebo náměty měly být vhazovány v písemné podobě do boxu a byly určeny vedení úřadu. Tento nástroj nebyl ze strany pracovníků vůbec využit, což je dáno jednak tím, že anonymitu při tak nízkém počtu zaměstnanců nelze zaručit a dále jsou zde podle zažitých zvyklostí problémy řešeny otevřeně a bezodkladně.

Zjištěné návrhy a náměty pro tvorbu metodiky

Vyhodnocením uvedených kvalitativních skupinových i individuálních rozhovorů a dotazníkového šetření byly získány cenné názory na metody řízení pracovníků. Zároveň byly diskutovány některé návrhy nových metod nebo nástrojů, které by přispěly k efektivnímu řízení lidí a jejich rozvoje. Náměty na další metody byly předkládány také ze strany moderátora diskuzí. U některých navrhovaných metod bylo dohodnuto jejich další rozpracování a pilotní ověření v praxi, některé metody pak byly po zvážení zamítnuty jako nevhodné pro naše stávající podmínky malého úřadu. Výstupem těchto diskuzí a skupinových setkání byl určitý soubor navrhovaných metod a nástrojů a jejich popis. Zjednodušený soubor metod a jejich popis je uveden v následující tabulce.

Diskutované metody a nástroje	
Metoda	Popis
Profil role	Zpracovat popis a specifikaci pracovního místa jako „ Profil role “, který bude obsahovat také kompetenční model.
Společné snídane	Občas spontánně probíhají na neformální úrovni již nyní a všichni je považují za užitečné.
Question box	Anonymní dotazy a náměty k řešení jakýchkoli problémů na pracovišti. Jsou určeny vedení úřadu.
Naše hodnoty	Volba několika životních hodnot, které jsou deklarovány jako hodnoty celého týmu, stávají se formální i neformální součástí organizační kultury. Cílem je posilování sounáležitosti a vyjádření těchto hodnot směrem ven.
Co by měla zahrnovat naše organizační kultura	Organizační kultura má v dnešní době stále významnější roli. Je vhodné ji podrobit určité analýze, protože jen dobrá organizační kultura je podmínkou k posílení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců.
Supervize	Supervize s tajemnicí nebo s vyžádanými kolegy v předem určeném čase (např. 35 minut), kdy všichni oslovení jsou v roli supervizorů a věnují se osobě, která si supervizi vyžádala. Cílem je dostat prostor ke sdělení problému/námětu a zároveň získat ze strany kolegů nějaký názor, radu, zpětnou vazbu, případně učinit kolektivní závěr.
Plány seberozvoje	Každý si stanoví rozvojové aktivity na rok až 2 roky, které zahrnují povinné vzdělávání, ale i vlastní seberozvoj (např. jazykové kurzy, zájmové). Dále zde mohou být i plány sdílení zkušeností s kolegy, učení se od kolegů nebo naopak poskytování mentoringu kolegům.
Autoevaluace pracovního chování	Cyklické sebehodnocení pracovního výkonu a dodržování plánu seberozvoje, soulad s organizační kulturou.
Psychodiagnostika a hodnocení 360°	Psychodiagnostika zahrnuje různé psychotesty zaměřené na chování, motivaci, pracovní výkon aj. Souvisí s metodou hodnocení 360°, kde dochází k hodnocení pracovníka z různých úrovní (ze strany nadřízeného, podřízeného, kolegů, klientů, včetně sebehodnocení).
Koučování	Skupinové a individuální s nestranným koučem.
Odborné stáže	Cílem absolvování stáže je posílení rozvoje a dovedností zaměstnance, který je vyslán na jiné pracoviště, jehož obsahová náplň nějak souvisí s výkonem jeho odborné práce na ÚMO.

3.2 Hodnocení potřebnosti a užitečnosti navržených metod

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, na základě skupinových setkání, rozhovorů a dotazníků vznikl seznam metod a nástrojů řízení, o kterých bylo dále diskutováno, zda by bylo jejich využití vhodné v podmínkách našeho ÚMO. Výstupem těchto diskuzí bylo hodnocení jednotlivých navržených metod a závěr, zda bude metoda nějak rozpracována a využívána, nebo zda byla zamítnuta. Souhrnný přehled hodnocení jednotlivých metod uvádí následující tabulka.

Diskutované metody a nástroje	
Metoda	Výstup z hodnocení
Profil role	Nástroj schválen – využití ve výběrovém řízení, adaptačním procesu i pro plánování rozvoje zaměstnanců. Bude zpracován popis a specifikace pracovního místa jako „ Profil role “, která bude obsahovat také kompetenční model.
Společné snídane	Nástroj schválen – spontánně probíhal již v minulosti, nyní je ustanovená pravidelnost této aktivity. Aktivita byla vyhodnocena jako velmi užitečná pro řešení společných úkolů nebo problémů a také v adaptačním procesu nových pracovníků.
Question box	Nástroj zamítnut – anonymitu nelze při tak nízkém počtu pracovníků zaručit. Zaměstnanci nepociťovali potřebu zavádění takového způsobu řešení námětů apod.
Naše hodnoty	Nástroj schválen – neformálně již v podstatě existuje, ale všichni považují za vhodné, aby se staly oficiálními. Bude provedena volba několika životních hodnot, které jsou deklarovány jako hodnoty celého týmu, stávají se formální i neformální součástí organizační kultury. Cílem je posilování sounáležitosti a vyjádření těchto hodnot směrem ven.
Co by měla zahrnovat naše organizační kultura	Nástroj byl částečně schválen. Proběhla diskuze o tom, co by měla zahrnovat dobrá kultura organizace ÚMO Ostrava – Krásné Pole. Všichni se shodli, že nikdy nedošlo k její analýze a nějakému jasnému popisu. To je vhodné dodělat.
Supervize	Supervize jako samostatná aktivita byla zamítnuta, ale jako nástroj může být využívána v rámci společných snídaní. ÚMO představuje malý kolektiv a přemíru různých metod považují za zbytečnou.
Plány seberozvoje	Částečně schváleno. Všichni účastníci skupiny se shodli na tom, že plánování vlastního rozvoje zde určitým způsobem již probíhá. Nástroj je vhodné spojit s autoevaluací pracovního chování, která s osobním rozvojem každého pracovníka úzce souvisí.
Autoevaluace pracovního chování	Nástroj částečně schválen – bude probíhat ve spojení s předchozím.

Psychodiagnostika a hodnocení 360°	Psychodiagnostika bude částečně pilotně ověřena. Metoda 360° zpětné vazby byla ve svém klasickém rozsahu zamítnuta jako příliš nákladná.
Koučování	Nástroj bude pilotně ověřen v rámci projektu v podobě skupinového a také individuálního koučování. Potom budou vyhodnoceny přínosy.
Odborné stáže	Nástroj bude pilotně ověřen v rámci projektu a poté proběhne vyhodnocení přínosů.

Výstupem ze setkání, na kterém byly hodnoceny předložené návrhy metod a nástrojů, bylo také rozhodnutí, které konkrétní metody nebo nástroje budou dále rozpracovány a v jaké míře. Tyto závěry, které se lze dočíst také v tabulce, lze stručně shrnout do tří skupin:

Metody přijaté jako vhodné a dále zpracované v textu tohoto dokumentu:

- Vypracování profilů rolí
- Společné snídaně
- Naše hodnoty

Metody přijaté částečně a v dílčí podobě dále zpracované:

- Analýza - co by měla zahrnovat naše organizační kultura
- Plány seberozvoje a autoevaluace pracovního chování

Metody pilotně ověřované v rámci projektu:

- Koučování
- Odborné stáže
- Psychodiagnostika

4. Zpracování vybraných metod rozvoje zaměstnanců

4.1 Popis pracovního místa jako „Profil role“

Jak již bylo uvedeno, mezi nejdůležitější personální činnosti, které ovlivňují řízení a také rozvoj zaměstnanců, řadíme především popis a specifikaci pracovního místa v moderním pojetí, které je obohaceno o kompetenční model pracovníka. Další personální činnosti jako je výběr zaměstnanců, jejich adaptace, hodnocení a rozvoj, by měly být nastaveny v přímé souvislosti s výchozím popisem a specifikací pracovního místa, protože tato výchozí činnost ovlivňuje kvalitu těch následujících.

Na základě analýzy současného stavu bylo uvedeno, že pracovní náplně zaměstnanců jsou součástí dokumentu nazvaného „Organizační řád ÚMO Krásné Pole“, přičemž tyto popisy sice splňují standardní požadavky, ale nejsou určeny k tomu, aby plnily funkci moderního nástroje řízení a rozvoje lidí. V rámci projektu jsme se s vedením úřadu a společně s celým kolektivem pracovníků zaměřili na to, jak vytvořit popis každého pracovního místa, včetně kompetenčního modelu a specifikace požadavků na pracovníka. Cílem bylo vypracovat nástroj, který bude využíván k výběru zaměstnanců, ale také k jejich hodnocení a zejména k plánování jejich dalšího rozvoje. Tento nástroj jsme nazvali „**Profil role**“. V žádném případě nenahrazuje současný popis pracovní náplně zaměstnanců. Naopak, tento popis náplně je výchozím informačním zdrojem pro základní vypracování profilu role a oba dokumenty se mohou vhodně doplňovat. Profil role má být popsán srozumitelným jazykem, věcně a stručně. Pracovníkovi poskytuje informace o tom, jaké činnosti vykonává, jaké znalosti a dovednosti k tomu využívá, jak se projevuje žádoucí chování, komu je za svoji práci odpovědný, případně komu předává informace, aby s nimi dále pracoval. Zároveň by se měl dozvědět, na které pracovní pozici (respektive na kterém kolegovi) je on sám jako „odběratel“ závislý, kdo mu tedy poskytuje podklady nebo informace. Důležitou součástí je také přehled kompetencí, které jsou pro danou pracovní pozici důležité. Profil role není neměnný a měl by být systematicky doplňován a obměňován a to v závislosti na měnících se podmínkách a ve spolupráci s lidmi, kterých se pozice týká. V neposlední řadě je profil role také nástrojem, který pomáhá pracovníkovi při autoevaluaci, tedy sebehodnocení a analýze vlastních silných a slabých stránek. Výsledky sebehodnocení jsou pak porovnávány s hodnocením získaným jinými nástroji (psychometrie, 360 stupňů zpětné vazby).

Vypracování „Profilu role“ předcházelo vymezení pojmů, se kterými metodika pracuje a dále vyjasnění postupu, kterým bude profil role a související kompetenční model vytvořen.

Kompetence zde chápeme jako souhrn znalostí, dovedností a osobních vlastností pracovníka (postoje, způsoby chování). **Kompetenční model** představuje pro účely této metodiky soubor kompetencí vyžadovaných pro dané pracovní místo, ale zároveň široce využitelných i v jiných pozicích.

- **Odborné kompetence** – zahrnují specifické odborné znalosti a dovednosti důležité pro konkrétní pracovní místo a dále odborné dovednosti využitelné mezioborově, např. cizí jazyky, práce na PC. Tyto kompetence jsou získávány studiem, praxí, odbornými kurzy a sebevzděláváním.
- **Měkké kompetence** – soft skills, například komunikační dovednosti, sebeřízení, plánování, vedení lidí, tvůrčí myšlení apod. Jsou vždy využitelné mezioborově a člověk je získává po celý život v rámci různých kurzů, zkušeností, ale i moderními metodami rozvoje, jako je mentorování, koučování, assessment centra aj.
- **Osobní vlastnosti** – způsoby chování a postoje, které jsou člověku vlastní a jsou pro zvolenou pracovní pozici vhodné. Např. pečlivost, rozhodnost, odolnost vůči stresu, zásadovost, sebekritičnost. Jsou obtížně ovlivnitelné vzděláváním nebo výcvikem.



4.1.1 Kompetenční model

K vypracování **kompetenčního modelu** byl využit tzv. kombinovaný přístup, kdy byly z úsporných důvodů převzaty již známé a definované kompetence a zároveň byly určitým způsobem modifikovány a přizpůsobeny na podmínky našeho úřadu.

Způsob stanovení požadovaných kompetencí

Pro stanovení kompetencí, které budou u jednotlivých pracovních pozic vyžadovány, proběhlo společné setkání zaměstnanců a vedení úřadu. Jednalo se o kompetence spadající do skupiny měkkých dovedností a osobních vlastností, protože odborné kompetence jsou známy a standardně vyžadovány a nebude problém je do profilu role zařadit. Oblast měkkých dovedností a osobních vlastností je velmi široká a cílem společného setkání bylo určit ty kompetence, které jsou nutné, aby úřad plnil svou úlohu efektivně a kvalitně jak směrem ven, tedy vůči občanům, tak směrem dovnitř, tedy vůči nadřízenému, kolegům, podřízeným a obecně vůči organizační kultuře. Na základě skupinového rozhovoru a brainstormingu byla navržena baterie kompetencí, které byly následně analyzovány, byla hodnocena jejich důležitost a poté byly zařazeny do určené skupiny nebo naopak vypuštěny. Kompetenční model musí být přehledný, a proto bylo rozhodnuto, že pro každou skupinu (typ) pracovního místa bude vybráno maximálně 8 klíčových kompetencí. Některé kompetence byly stanoveny jako průřezové, což znamená, že jsou společné pro všechna pracovní místa.

Druhy pracovních míst

- Vedoucí pracovník
- Úředník
- Administrativní a odborný pracovník

Typy kompetencí

- Průřezové – společné pro všechna pracovní místa
- Typové – charakteristické pro daný typ pracovního místa

Kompetencí existuje velmi mnoho a je proto důležité vybrat právě ty, které jsou relevantní pro danou organizaci a pro jednotlivé pracovní role. Postup při výběru klíčových kompetencí se v praxi provádí například pomocí modelu V-A-K, který nahlíží na proces stanovení kompetencí v souvislostech. Výsledky, kterých má být dosaženo jsou propojeny s cíli organizace na jedné straně, ale i s aktivitami a činnostmi, které jsou jednotlivými pracovníky vykonávány. Kompetence, činnosti pracovníků, výsledky práce a cíle organizace nemohou být vnímány odděleně, protože spolu souvisí.

Schéma definice kompetencí pomocí V-A-K modelu



Kompetenční model na úrovni organizace

Kompetenční model vhodně propojuje popis pracovního místa s firemními hodnotami a lze jej využít nejen při výběru pracovníků, ale i pro jejich hodnocení a rozvoj. V rámci metodiky jsou tedy definovány požadované kompetence každého pracovního místa, ale také kompetence významné na úrovni celé organizace, které jsou považovány za průřezové. Z průřezových a následně také z typových kompetencí je pak sestaven kompetenční model každého pracovního místa.

Tab. Přehled vybraných průřezových kompetencí

Průřezové kompetence	
Spolupráce	Aktivně sdílí a nabízí informace, pomáhá kolegům, přispívá k plnění společných cílů.
Pečlivost a spolehlivost	Dodržuje termíny a plní to, co slíbil kolegům nebo klientům. Postupuje v souladu s platnými právními předpisy a vnitřními normami organizace. Je si vědom, že jeho práce je vizitkou úřadu navenek. Přijímá zodpovědnost za svou práci.
Time management	Realistický odhad potřebného času, efektivní organizace vlastní práce, schopnost určit urgentní úkoly, umění neodkládat a eliminovat plýtvání časem.

Zpracování informací	Schopnost nalézat a zpracovávat relevantní informace a orientovat se v nich. Schopnost tyto informace vhodně využít a předat v nezkreslené podobě.
Asertivita a sebereflexe	Sebejistota, přesvědčivost, jasné a přímé vystupování. Zároveň schopnost přemýšlet o sobě, zdravá sebekritičnost, kontrola vlastního chování.
Sebemotivace a flexibilita	Vůle a ochota podávat výkon, uvědomování si vlastních motivátorů, schopnost přizpůsobit se novým situacím a úkolům.

Kompetenční model na úrovni jednotlivých pracovních míst

Jedná se o definování požadovaných kompetencí jednotlivých pracovníků na jejich pozicích. Tyto kompetence se obvykle označují jako „typové“, proto se i v této metodice držíme této obvyklé terminologie. Typové kompetence jsou zvoleny podle charakteru pracovního místa a mají vyjadřovat, jaké profesní a měkké dovednosti by měl pracovník na této pozici mít a dále také, jaké charakterové vlastnosti by byly na této pozici vhodné. Souhrn těchto typových kompetencí, stejně tak jako průřezových kompetencí, je zpracován do podoby kompetenčního modelu, který je součástí „Popisu role“. Kompetenční model je tedy zachycen v dokumentu obsahujícím popis a specifikaci pracovního místa a vzor šablony pro jeho zpracování je uveden níže v textu.

Tab. Přehled vybraných typových kompetencí pro jednotlivé druhy pracovních míst

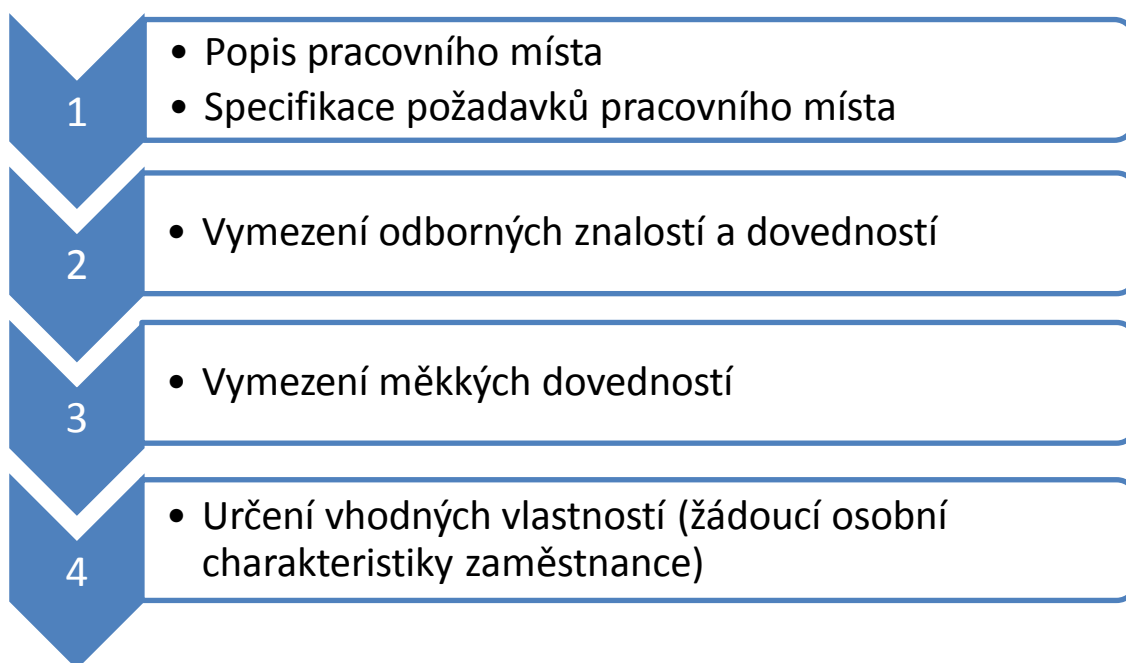
Typové kompetence - Vedoucí pracovník	
Schopnost vést a motivovat	Umí motivovat podřízené, prezentovat vize a cíle. Srozumitelně a jednoznačně zadává práci. Schopnost delegovat úkoly. Umí být objektivní při řešení úkolů, i při hodnocení výsledků práce. Bere do úvahy názory a podněty svých podřízených. Podporuje partnerství, otevřenost a spolupráci. Je schopen podávat konstruktivní zpětnou vazbu, zároveň je schopen zpětnou vazbu přijímat od svých podřízených.
Organizační a řídicí dovednosti	Zvládá plánování procesů, úkolů i času u sebe a svých podřízených. Orientuje se na dosahování cílů, hledá způsoby k dosažení lepšího výkonu. Provádí průběžnou kontrolu podřízených, ale je jim zároveň nápomocen při řešení různých situací a problémů. Má schopnost vidět práci všech svých podřízených v souvislostech.

Komunikativnost a vyjednávání	Srozumitelné vyjadřování myšlenek a faktů, efektivní navazování kontaktů s jinými lidmi, přesvědčivost. Umí naslouchat a je přístupný argumentům druhé strany.
Taktní jednání, řešení konfliktů	Schopnost rozpoznat existující problém či hrozící konflikt. Asertivní jednání, tolerance, schopnost navrhnout řešení. Dodržování etikety.
Odbornost	Umí poradit a předat poznatky svým podřízeným v oblasti, kterou profesně zaštiťuje a je v této oblasti odbornou oporou. Zvládá výborně technické vybavení úřadu. Stále se vzdělává. Ovládá bezvadně procesy, které spadají pod jeho vedení.

Typové kompetence - Úředník	
Odbornost	Má odborné znalosti v oblasti výkonu činností v rámci svého pracovního zařazení. Svoji odbornost průběžně zdokonaluje v rámci dalšího vzdělávání. Bezvadně zvládá technické vybavení úřadu.
Výkonnost	Plní své úkoly svědomitě a ve stanoveném čase, jeho cílem je kvalitní výsledek. Spolupracuje s ostatními úředníky a podporuje výkon celého úseku i úřadu jako celku. Zvládá práci pod tlakem.
Klientský přístup	Zajímá se o potřeby klientů, hledá řešení s cílem uspokojit jejich potřeby. Jedná vstřícně, přichází s novými nápady, trpělivě vysvětluje. Umí doporučit řešení, aniž by vyvíjel tlak na klienta.
Komunikativnost a vyjednávání	Srozumitelné vyjadřování myšlenek, přesvědčivost, zejména při jednání s klienty.
Samostatnost	Umí řešit úkoly v rámci své agendy samostatně a správně. Dokáže si sám vyhledat potřebné informace a adekvátně je používat. Nepřichází za nadřízeným pouze s problémy nebo komplikacemi, ale vždy předkládá varianty řešení vzniklých úkolů a problémů.

Typové kompetence - Administrativní a odborný pracovník	
Odbornost	Má odborné znalosti v oblasti výkonu činností v rámci svého pracovního zařazení. Svoji odbornost průběžně zdokonaluje v rámci dalšího vzdělávání. Bezvadně zvládá technické vybavení úřadu.
Výkonnost	Plní své úkoly svědomitě a ve stanoveném čase, jeho cílem je kvalitní výsledek. Spolupracuje s ostatními kolegy a podporuje výkon celého úseku i úřadu jako celku. Zvládá práci pod tlakem.
Samostatnost	Je schopen samostatně a bezchybně plnit úkoly, které jsou mu zadány nebo vyplývají z jeho pracovní pozice.

K vypracování „Profilu role“ byly zvoleny následující kroky:



Návrh designu dokumentu „Profil role“

Dokument obsahuje popis a specifikaci pracovního místa včetně kompetenčního modelu a bude průběžně vypracován pro každé pracovní místo na ÚMO Ostrava – Krásné Pole. V této metodice jsou zpracovány vzorové Profily role u čtyř pracovních míst, konkrétně jednoho vedoucího místa, dvou míst úředníků a jedné administrativní pozice (viz přílohy). Návodný vzorový formulář, který následuje, může sloužit k vypracování profilu role a kompetenčního modelu pro všechny zbývající zaměstnance.

Výhody a využití nástroje

Vypracovaný profil role obsahující kompetenční model je vhodnou pomůckou při výběrovém řízení a to pro obě strany. Zástupcům zaměstnavatele dává možnost získat s časovým předstihem lepší představu, jaký kandidát by se na pozici nejlépe hodil. Zájemci o místo mohou zjistit ucelené požadavky na člověka v dané pozici, což je nutným předpokladem k provedení vlastního sebehodnocení, zda tomuto profilu odpovídají. Zpracování komparativního sebehodnocení, které vychází z předloženého profilu role a vlastního sebehodnocení, včetně následné prezentace při pohovoru, to by také mohl být jeden z užitečných nástrojů pro posouzení některých kompetencí uchazeče. Vypracovaný profil role je nástrojem, který lze též využít v rámci adaptačního procesu. Přináší totiž zásadní informace o tom, co se od pracovníka očekává, komu za svoji práci odpovídá, s kým spolupracuje apod. Velmi důležitou roli pak tento nástroj sehrává při zkvalitňování procesu hodnocení zaměstnanců v návaznosti na jejich vzdělávání a rozvoj.

Vzor šablony pro zpracování:

PROFIL ROLE A KOMPETENČNÍ MODEL

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název PM	
Nadřízená funkce	
Obsah PM - popis práce - úkoly - odpovědnost - komu (jaké pozici) práci předává - od koho získává podklady	
SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA – požadavky na pracovníka	
Minimální vzdělání:	Obor:
Odborné znalosti:	
Zvláštní odborná způsobilost:	
Počet let praxe:	Další požadavky
Cizí jazyky / úroveň	
ŘP sk.	
PC dovednosti	
KOMPETENČNÍ MODEL	
Požadované/ vhodné odborné kompetence	
Měkké dovednosti	
Osobní vlastnosti	

4.2 Další navrhované metody řízení rozvoje pracovníků

V rámci hodnocení potřebnosti a užitečnosti navržených metod (kapitola 3.2), byl sestaven seznam metod a nástrojů, které by měly být v rámci metodiky vypracovány a některé z nich pilotně ověřeny. V předchozí kapitole byla metodicky zpracována první z vybraných metod – Profil role a kompetenční model a rovněž byl tento Profil role sestaven pro čtyři pracovní pozice, které jsou umístěny v příloze. Další metody a nástroje, které byly zvoleny ke zpracování, jsou obsahem této kapitoly.

4.2.1 Naše hodnoty

Pro dobrý pracovní výkon, a to jak z pohledu kvality, tak i jeho kvantity je důležité, když pracovníci cítí, že jsou součástí organizační kultury, v níž se mohou naladit na vlnu společně vyznávaných hodnot. Umožňuje to ztotožnění se s vizemi a cíli celé organizace, což zároveň přispívá k vyšší spokojenosti pracovníků. A právě spokojenost lidí následně pozitivně ovlivňuje motivaci k dobrému pracovnímu výkonu a dalšímu seberozvoji. Rovněž posiluje dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti, ale i přívětivé jednání směrem ven, tedy směrem ke klientům – občanům.

Za účelem stanovení společně vyznávaných hodnot se uskutečnilo skupinové setkání s vybranými pracovníky. Cílem setkání bylo:

- Identifikovat hodnoty, které jsou na ÚMO kolektivem společně vnímány jako důležité a jsou již nějakou dobu spontánně dodržovány jako zvyklosti, aniž by to někdo vnímal jako něco oficiálně stanoveného,
- navrhnout a pojmenovat další hodnoty, které skupina považuje za významné a důležité pro svoji práci,
- vybrat z identifikovaných a navržených hodnot několik, které budou deklarovány jako hodnoty celého týmu, stanou se společně sdílenými a tím se také stanou součástí formální i neformální organizační kultury.

Na skupinovém setkání bylo podporováno otevřené sdílení nápadů i názorů všech účastníků. Ti se postupně vyjadřovali ke spontánně dodržovaným zásadám u nich na pracovišti i k tomu jaké hodnoty vnímají jako společné pro celý úřad a jak by je co nejlépe pojmenovali nebo popsali. Jako pomocný nástroj byly využity karty hodnot (Světlem hodnot – Value cards, b-creative), které slouží jako pomůcka při skupinovém koučování nebo pro diagnostické testy v personalistice.

V závěru setkání došlo ke shodě v pojmenování a popisu konkrétních hodnot a zásad, které jsou dodržovány a nyní nastal čas jejich jasného pojmenování a začlenění jejich platnosti do organizační kultury. Konkrétně se jedná o tyto hodnoty:

Naše hodnoty a zásady	Jak to cítíme a co to pro nás znamená
Slušnost a důvěra	K lidem okolo, to znamená ke kolegům, k nadřízeným, k podřízeným a zejména k občanům, se chováme slušně a to za všech okolností. Ke všem přistupujeme s důvěrou, nepodezíráme lidi okolo sebe z nekalých úmyslů už předem, například vlivem tzv. stereotypů nebo nálepkování.
Vzájemný respekt	Vztah ke kolegům a občanům budujeme na základě vzájemného respektu, který je u nás podporován všemi směry, to znamená vůči občanům, mezi kolegy, ale i ve vztahu podřízený a nadřízený. Respekt k občanům, kteří k nám přicházejí řešit různé životní situace, považujeme za podmínku toho, aby na druhé straně také občané měli respekt k nám a potažmo k celému úřadu.
Spolupráce a podpora	S kolegy si navzájem pomáháme, radíme se a podporujeme. Podpora náleží i občanům, kteří s námi něco řeší a potřebují radu nebo povzbuzení.
Problémy řešíme hned	Máme-li problém, neodkládáme jeho řešení. Čím dříve začneme s nápravou, tím lépe a rychleji budou věci fungovat.
Otevřenost	V našem kolektivu jsme pro otevřené a upřímné jednání. Tam, kde jsou zúčastněné osoby zvyklé na otevřenost a upřímnost, spory se vyřeší rychleji a není dán prostor pro pomluvy a intriky.

4.2.3 Společné snídaně

Společné snídaně probíhaly spontánně již v minulosti, ale jednalo se o příležitostné situace, kdy se většina pracovníků úřadu sešla ráno před zahájením úředních hodin v kuchyňce. Mnozí měli různé dotazy, začali je tedy řešit a vznikla širší diskuze k danému problému. To mnohdy pomohlo celou záležitost vyřešit. Nyní, již v průběhu projektu, bylo rozhodnuto, že tento nástroj bude využíván pravidelně a podle předem daných pravidel. Společné snídaně se konají vždy 1 x týdně ve stanovený den, půl hodiny před zahájením úředních hodin.

Aktivita byla vyhodnocena jako velmi užitečná pro rychlé řešení společných úkolů nebo problémů. Rovněž se dá shrnout, že ji většina zaměstnanců považuje v malém kolektivu za nenahraditelný nástroj, který zlepšuje a usnadňuje adaptační proces nových kolegů. Aktivita posiluje pocit sounáležitosti a přispívá k dobré informovanosti všech kolegů.

4.2.4 Plány seberozvoje a autoevaluace pracovního chování

Původní návrh metody zněl, že si každý stanoví rozvojové aktivity na 1 rok až 2 roky, které zahrnují povinné vzdělávání, ale i další aktivity posilující měkké kompetence (např. jazykové nebo zájmové kurzy). Byly zde navrhovány i plány sdílení zkušeností s kolegy, nebo poskytování mentoringu kolegům. Na základě skupinové diskuze však byl tento nástroj řízení rozvoje modifikován. Účastníci se shodli na tom, že plány seberozvoje v určité podobě probíhají a s tím souvisí i autoevaluace (hodnocení sebe sama, sebereflexe). Sebereflexe je vnitřní komunikace se sebou samým, vcítění se do sebe a je podmínkou pro plán seberozvoje. Navíc má své důležité funkce:

- poznávací (uvědomuji si, jaký jsem),
- zpětnovazební (uvědomuji si, jak reaguji na některé situace a jak jiní reagují na mě a na mé chování),
- rozvojovou (náměty k sebezdokonalování),
- preventivní (znám své reakce a mohu předcházet konfliktům).

Z analýzy tedy vyplynuly tyto závěry:

- Plánování seberozvoje úzce souvisí s plánováním povinného vzdělávání úředníků, zejména u nových pracovníků splněním zkoušky odborné způsobilosti a dále pak absolvováním dalšího povinného průběžného vzdělávání.
- Určitá míra sebehodnocení probíhá u každého pracovníka a to v souvislosti s cyklickým hodnocením pracovního výkonu ze strany nadřízeného, ke kterému dochází minimálně 1x ročně.
- Bude podporováno, aby plánování vlastního seberozvoje probíhalo u každého pracovníka s výhledem na rok dopředu. Povinné vzdělávání bude jako dosud oficiálně stanoveno ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem a další seberozvojové aktivity si bude každý pracovník plánovat jako doposud, tedy spíše neformálním způsobem.
- Pracovníci budou vyzváni, aby si na každoroční hodnocení pracovního výkonu připravili vlastní sebereflexi v písemné podobě. Pomůckou jim bude návodná šablona k vyplnění, která by jim měla pomoci shrnout, co se jim za uplynulé období podařilo a co se naopak nepodařilo tak dobře, jak by chtěli.

Psychodiagnostika

V rámci projektu byla využita metoda psychodiagnostiky, konkrétně standardizované diagnostické testy a dotazníky určené pro nábor nebo rozvoj pracovníků. Součástí této diagnostiky bylo i poměrně široké sebehodnocení v různých oblastech profesních kompetencí, ale i povahových vlastností a zájmů. Jednalo se o jednorázové využití vybraných diagnostických nástrojů s profesionálním vyhodnocením. Výsledky této metody byly probrány s každým pracovníkem individuálně a rovněž byly určité poznatky předány nadřízenému pracovníkovi. Výsledky této metody byly pro všechny užitečné pro

zdokonalení procesu sebehodnocení a jsou dobrou pomůckou při zavádění ostatních nástrojů do naší praxe.

4.2.5 Co by měla zahrnovat naše organizační kultura

Přestože pojem „organizační kultura“ vyznívá jako pouhá formální záležitost, která nemá žádné dopady na skutečné vzorce chování zaměstnanců, není tomu tak. Organizační kultura zahrnuje celý systém vztahů na pracovišti, norem a hodnot, přesvědčení a postojů, které jsou zde vyznávány. Ve skutečnosti velmi silně ovlivňuje pracovní výkon, celkovou atmosféru, fluktuaci a kvalitu práce. Má velký význam v adaptačním procesu nových pracovníků. Pokud je organizační kultura pravdivým způsobem deklarována, pak si všichni, kdo přicházejí do takové organizace, umí představit, co je zde vítáno. Je možné od začátku lépe rozpoznat, co je ceněno, co není považováno za vhodné jednání a porušují se tím pravidla. Organizace je pak čitelnější pro všechny její zaměstnance, pro vedení, pro nově příchozí zájemce o práci, ale i pro klienty.

Zaměstnanci byli vyzváni, aby v rámci dotazníků a skupinového koučování odpovídali na otázky, které by pomohly najít skutečný popis stávající organizační kultury a umožnily najít návrhy na její případné zlepšení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že organizační kultura je na ÚMO velmi silná a je hodnocena kladně. Panuje zde velká shoda v názorech na důležitost dobrých vztahů s kolegy, na potřebu příjemného pracovního prostředí a přívětivé atmosféry. Velký důraz je zde kladen na možnost dalšího vzdělávání a na potřebu „smyslu“ práce. Mezi návrhy na vylepšení se objevila potřeba odsouhlasit deklaraci „našich společných hodnot“, což bylo provedeno a v rámci metodiky je toto téma popsáno v textu výše.

Výhody silné organizační kultury:

- soudržnost zaměstnanců,
- soulad v myšlení,
- snížení případů nedorozumění nebo konfliktů,
- loajalita k organizaci,
- sdílení společných hodnot a plnění společného cíle.

Dobrá organizační kultura je podmínkou k naplnění těchto požadavků a tím i posílení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců. V rámci analýzy názorů všech zúčastněných došlo k pojmenování prvků, které organizační kultura ÚMO obsahuje. Tyto prvky jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku.

Prvky naší organizační kultury



4.2.6 Koučování

Koučink patří mezi moderní metody rozvoje zaměstnanců. V rámci doplňkových aktivit projektu došlo k pilotnímu ověření využívání této metody.

Koučování probíhalo jednak jako skupinové a dále formou individuálního setkávání.

- Skupinové – proběhla dvě skupinová setkání s odstupem zhruba jednoho roku. Každého setkání se účastnilo zhruba 8 osob a probíhalo v rozsahu 3 hodiny.
- Individuální – tři až čtyři individuální setkání účastníka s koučem v průběhu 15 měsíců, vždy v rozsahu cca 1 až 1,5 hodiny (většinou osobní setkání, v případě časového vytížení účastníků proběhlo jako telefonický/skype rozhovor).

Skupinové koučování bylo souběžně využito při sbírání podnětů pro vypracování této metodiky řízení rozvoje zaměstnanců. V rámci projektu mohla být tato metoda vyzkoušena, což umožnilo společné setkávání a řešení různých nejasností nebo případných nedorozumění mezi kolegy na pracovišti pod vedením kouče, prodiskutování různých pracovních úkolů nebo plánů způsobem, kdy každý má svůj prostor na vyjádření. Dalším užitečným přínosem bylo podle účastníků posílení dobrých vztahů na pracovišti a lepší vhled do názoru ostatních. Došlo k posílení vzájemného respektu.

Individuální koučování bylo zaměřeno na řešení takových témat nebo problémů, ať už z pracovního nebo osobního života, které jejich nositel nechce otevřeně sdělovat a šířit. Naopak, k jejich řešení potřebuje atmosféru soukromí a možnost probrat téma s někým

nezaujatým. Zde je vhodné využít služeb externího kouče. Individuální koučování umožňuje hlubší sebereflexi a sebepoznání, ale také nácvik různých technik, které lze využívat v každodenním životě, např. ulehčení rozhodování pomocí rozhodovacího kvadrantu nebo lepší pochopení druhých metodou čtyř pozic vnímání. Samozřejmostí a pravidlem je u koučování **princip dobrovolnosti**, měly by se ho účastnit pouze osoby, kterým tento způsob vyhovuje a pomáhá.

4.2.7 Odborné stáže

Odborné stáže byly rovněž vyzkoušeny v rámci doplňkových aktivit projektu. Cílem absolvování stáže bylo posílení rozvoje a dovedností zaměstnance, který je vyslán na jiné pracoviště, jehož obsahová náplň nějak souvisí s výkonem odborné činnosti v rámci práce na ÚMO. Odborné stáže se účastnily čtyři osoby, každá v rozsahu 8 hodin.

Možnost navštívit jiné pracoviště, kde se věnují nějakým souvisejícím činnostem, kterými se pracovníci úřadu také zabývají, rozšiřuje profesní rozhled pracovníků a zabraňuje tzv. profesionální slepotě, kdy zaměstnanci, kteří jsou dlouhodobě na jediné pozici ve stejné organizaci, ztrácejí přehled o tom, jak se záležitosti řeší jinde. K tomu, aby odborné stáže mohly sloužit jako užitečný nástroj rozvoje zaměstnanců, je velmi důležité dodržet několik zásad:

- Stáž je vybírána podle zaměření pozice, na které pracovník pracuje (například pracovník sociálního úseku stráví nějaký čas v domově pro seniory, protože tuto službu svým klientům pomáhá zařídit).
- Ještě před výběrem místa stáže musí být znám cíl stáže, tedy co tam má pracovník vidět, co mu to má pomoci pochopit, k čemu ho to může inspirovat.
- Každý pracovník, který stáž absolvuje, by měl vyhotovit zprávu, ve které stručně shrne, čím se na stáži zabýval, co mu bylo předvedeno, vysvětleno a co si z toho odnáší (tedy co může využít v rámci své práce). Je to důležité pro rekapitulaci času stráveného na stáži i pro určitou sebereflexi. Shrnutí slouží i k oznámení kolegům, aby získali povědomí o tom, kde stáž probíhala a na co se mohou případně zeptat.
- Limitujícím faktorem je zde časové vytížení pracovníků úřadu, které jim neumožňuje takový rozsah absence na jejich pracovišti, která by v době stáže a vzdělávání vznikla. Dalším omezením při využití tohoto nástroje je náročný proces vyhledávání vhodných organizací pro stáž a vyjednávání podmínek (ne všude jsou ochotni vpustit cizí osoby a věnovat jim nějaký čas, ať už bez úplaty nebo i za úplatu). S posledním uvedeným logicky souvisí i finanční limity, kdy není vždy možné absolvovat stáž u organizací, které by vyžadovaly finanční kompenzaci za to, že se budou účastníkovi věnovat.

5. Přílohy

5.1 Zpracované profily rolí pro vybrané pozice

PROFIL ROLE PRACOVNÍKA A KOMPETENČNÍ MODEL

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název PM	Pracovník sociálního úseku
Nadřazená funkce	Tajemnice ÚMO
Obsah PM - popis práce, úkoly, odpovědnost	
• Setkávání se s občany, kteří jsou v problematické životní situaci a komunikace s nimi (včetně komunikace s jejich příbuznými), • zjišťování informací k řešení dané problematické situace, • v případě potřeby odeslání občana do jiných institucí nebo zprostředkování schůzky v jiné instituci, kde mohou pomoci, • poskytování odborného sociálního poradenství, • řešení aktuální situace klientů, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci, • provádění sociálního šetření v terénu, • spolupráce a komunikace s ÚP a dalšími institucemi, • kontaktování klientů ve věznicích, zdravotních zařízeních apod., • vedení spisové dokumentace v souladu se správním řádem, • poskytování asistence při různých jednáních, • zpracovávání individuálního socioterapeutického plánu.	
SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA - požadavky na pracovníka	
Minimální vzdělání / Obor	Vyšší odborné nebo středoškolské s maturitou / sociální práce
Počet let praxe:	vítána, ale nevyžaduje se
Zvláštní odborná způsobilost	v sociálních službách (nejpozději do 18 měsíců od uzavření pracovního poměru)
Cizí jazyky / úroveň	nevyžaduje se, ale vhodný AJ /úroveň B1
ŘP sk. B	nevyžaduje se, ale vhodný
PC dovednosti	Uživatelská znalost (zejména MS Office)
Další požadavky	

KOMPETENČNÍ MODEL	
Profesní kompetence pracovníka	• Znalost metod sociální práce, • znalost právních předpisů v platném znění, zejména: zákona o sociálních službách, zákona o pomoci v hmotné nouzi, zákona poskytování dávek osobám se zdravotním postižením, vybraná ustanovení správního řádu, • průběžná aktualizace a prohlubování znalostí vyplývajících z legislativy, • schopnost zpracovávat informace, • orientace v interních nařízeních a metodických postupech vydávaných magistrátem a vztahujících se k činnosti sociálního úseku.
Měkké kompetence pracovníka	• Klientský přístup • Samostatnost • Výkonnost • Schopnost komunikace a vyjednávání
Osobní charakteristiky pracovníka	• Pečlivost, spolehlivost • Schopnost spolupráce • Asertivní jednání • Schopnost sebmotivace

PROFIL ROLE PRACOVNÍKA A KOMPETENČNÍ MODEL

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název PM	Referent rozpočtového procesu a veřejných zakázek
Nadřazená funkce	Tajemnice ÚMO
Obsah PM - popis práce, úkoly, odpovědnost	
- Sestavování rozpočtu dle závazků a požadavků, - kontrola rozpočtu, - úpravy rozpočtu a rozpočtová opatření, - tvorba tabulek v programu Excel, - Zadávání veřejných zakázek v programu CENT - Písemná/úřední korespondence - Příprava materiálu pro RMOB a ZMOB Krásné Pole - Zajištění rozpočtového krytí k veřejné zakázce - Komunikace s dodavatelem a technickým dozorem stavby - Zajištění uzavření smluv a objednávek včetně kontroly - Vložení smluv do systému GINIS včetně nakrytí rozpočtu - Vložení smluv a objednávek do Registru Smluv - Kontrola plnění smluv a případné uzavírání dodatku - Kontrola papírové dokumentace k VZ - Kontrola došlých faktur se smlouvou / objednávkou - Vystavování objednávek v GINIS včetně nakrytí rozpočtu - Telefonický a mailový kontakt s občany, s pracovníky magistrátu.	
SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA - požadavky na pracovníka	
Minimální vzdělání / Obor	Vyšší odborné nebo středoškolské s maturitou / Ekonomika, veřejná správa
Počet let praxe:	vítána, ale nevyžaduje se
Zvláštní odborná způsobilost	Při finančním hospodaření ÚSC a jeho přezkumu (nejpozději do 18 měsíců od uzavření pracovního poměru)
Cizí jazyky / úroveň	nevyžaduje se, ale vhodný AJ /úroveň B1
ŘP sk. B	nevyžaduje se, ale vhodný
PC dovednosti	Uživatelská znalost (zejména MS Office)
Další požadavky	

KOMPETENČNÍ MODEL	
Profesní kompetence pracovníka	• Dovednosti potřebné pro práci s rozpočtem a pro kontrolu rozpočtu městského obvodu, • Dovednosti k práci s účetním software a CENT software, • znalost právních předpisů v platném znění, zejména: zákona č.320/2001 Sb., o finanční kontrole a prováděcí předpisy, zákon o účetnictví a vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádí zákon o účetnictví pro některé vybrané účetní jednotky, • znalost směrnice pro nakládání s finančními prostředky a další nařízení schválené usnesením rady, • průběžná aktualizace a prohlubování znalostí vyplývajících z legislativy, • schopnost zpracovávat informace, • orientace v interních nařízeních.
Měkké kompetence pracovníka	• Analytické schopnosti • Samostatnost • Výkonnost • Komunikativnost
Osobní charakteristiky pracovníka	• Pečlivost, spolehlivost • Smysl pro přesnost a práci s čísly • Schopnost spolupráce • Schopnost sebmotivace

PROFIL ROLE PRACOVNÍKA A KOMPETENČNÍ MODEL

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název PM	Pracovník pro správu hřbitova
Doplňující informace	Činnost v rámci této pozice odpovídá zkrácenému pracovnímu úvazku
Nadřazená funkce	Tajemnice ÚMO
Obsah PM - popis práce, úkoly, odpovědnost	
- příjem žádosti o pronájem hrobů - přidělení hrobového místa - příprava žádosti ke schválení v radě - uzavření nájemní smlouvy - výběr poplatků za nájem hrobového místa včetně služeb - vydání souhlasu s pohřbením pro hrobníka - uzavírání smluv při změně nájemce z důvodu úmrtí nebo přepisu na nového nájemce - poskytování údajů notářům ve věci dědického řízení zůstavitele - zasílání výzev nájemcům ve věci úhrady pronájmu na další 10-ti leté období - vedení elektronické evidence v aplikaci „Správce pohřebiště“	
SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA - požadavky na pracovníka	
Minimální vzdělání / Obor	středoškolské s maturitou / vhodné ekonomika, veřejná správa
Počet let praxe:	vítána, ale nevyžaduje se
Zvláštní odborná způsobilost	u administrativní pozice není vyžadována
Cizí jazyky / úroveň	nevyžaduje se, ale vhodný AJ /úroveň B1
ŘP sk. B	nevyžaduje se, ale vhodný
PC dovednosti	Uživatelská znalost (zejména MS Office)
Další požadavky	
KOMPETENČNÍ MODEL	
Profesní kompetence pracovníka	- Znalosti provozního řádu hřbitova, - precizní dovednosti pro zpracování písemné dokumentace a písemné komunikace v oblasti správy

	hřbitova, • dovednosti při vedení systematické evidence, • znalost práce s aplikací „Správce pohřebiště“.
Měkké kompetence pracovníka	• Klientský přístup • Samostatnost • Výkonnost • Komunikativnost
Osobní charakteristiky pracovníka	• Pečlivost, spolehlivost • Schopnost sebmotivace

PROFIL ROLE PRACOVNÍKA A KOMPETENČNÍ MODEL

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název PM	Tajemnice ÚMO
Nadřízená funkce	Starosta městského obvodu
Obsah PM - popis práce, úkoly, odpovědnost	
• Komunikace a vyjednávání s klienty úřadu i se zaměstnanci, • vyhlášení a příprava výběrových řízení, účast na výběru zaměstnanců, vyhotovení pracovních smluv a podkladů pro platový a personální odbor, • řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, • dohled a řízení povinného vzdělávání zaměstnanců, • příprava návrhů organizační struktury úřadu, • zpracování náplní činností jednotlivých zaměstnanců, • řízení práce úřadu a organizační zajištění jeho bezproblémového fungování, • kontrola činnosti zaměstnanců, • vydávání organizačních opatření a příkazů pro činnost úřadu.	
SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA - požadavky na pracovníka	

Minimální vzdělání / Obor	Vysokoškolské, magisterský stupeň / vhodné ekonomika, veřejná správa, právo
Počet let praxe:	min. 3 roky (v posledních 8 letech) jako vedoucí zaměstnanec, nebo při výkonu správních činností nebo ve funkci uvolněného člena zastupitelstva ÚSC
Zvláštní odborná způsobilost	z obecné části
Cizí jazyky / úroveň	nevyžaduje se, ale vhodný AJ /úroveň B1
ŘP sk. B	vyžaduje se
PC dovednosti	Uživatelská znalost (zejména MS Office)
Další požadavky	Lustrační osvědčení Bezvadná znalost jazyka
KOMPETENČNÍ MODEL	
Profesní kompetence pracovníka	• Znalosti právních předpisů z oblasti veřejné správy, zejména zákona o obcích, zákona o rozpočtových pravidlech ÚSC, • znalost zákoníku práce a znalosti z oblasti personalistiky, • znalost právních předpisů v platném znění nutných pro řízení a koordinaci všech činností úřadu, zejména: zákona o úředních ÚSC, vyhlášky o zkoušce odborné způsobilosti úředníků ÚSC.
Měkké kompetence pracovníka	• Schopnost vést a motivovat • Organizační a řídicí dovednosti • Umění vyjednávat a řešit konflikty • Samostatnost • Výkonnost • Komunikativnost
Osobní charakteristiky pracovníka	• Pečlivost, spolehlivost • Asertivní jednání a sebereflexe • Schopnost sebmotivace • Efektivní time management

5.2 Šablona pro vlastní sebereflexi - příklady

Dovednosti při práci s Microsoft Office - WORD	
Na kolik procent jsem v této oblasti spokojen/a sám/sama se sebou	
Na kolik procent cítím potřebu se v této oblasti zlepšit	
Co konkrétně potřebuji zlepšit?	
Co pro to udělám?	Do kdy to udělám?
1.	
2.	
3.	

Dovednosti při práci s Microsoft Office - EXCEL	
Na kolik procent jsem v této oblasti spokojen/a sám/sama se sebou	
Na kolik procent cítím potřebu se v této oblasti zlepšit	
Co konkrétně potřebuji zlepšit?	
Co pro to udělám?	Do kdy to udělám?
1.	
2.	
3.	

Organizace mého pracovního času	
Na kolik procent jsem v této oblasti spokojen/a sám/sama se sebou	
Na kolik procent cítím potřebu se v této oblasti zlepšit	
Co konkrétně potřebuji zlepšit?	
Co pro to udělám?	Do kdy to udělám?
1.	
2.	
3.	

Jazykové dovednosti – angličtina	
Na kolik procent jsem v této oblasti spokojen/a sám/sama se sebou	
Na kolik procent cítím potřebu se v této oblasti zlepšit	
Co konkrétně potřebuji zlepšit?	
Co pro to udělám?	Do kdy to udělám?
1.	
2.	
3.	