



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ANALÝZA KOMPETENČNÍHO MODELU

DUBEN 2022

MĚSTO BŘECLAV



Město Břeclav

Obsah

1.	Přístup řízení podle kompetencí	2
2.	Kompetenční model	2
2.1.	Kompetence	2
2.2.	Kompetenční profil	3
2.3.	Výhody využití řízení podle kompetencí:	3
3.	Vyhodnocení nejvhodnějšího přístupu	4
4.	Uplatnění kompetenčního přístupu při náboru, výběru a adaptaci nového zaměstnance	4
5.	Uplatnění kompetenčního přístupu ve vzdělávání a hodnocení	5
6.	Hodnocení zaměstnanců v návaznosti na nastavené kompetenční profily	5
7.	Základní informace o zvoleném přístupu řízení podle kompetencí	5
8.	Zavedení nového hodnocení v systému Flux	7
9.	Vize do budoucna	7



1. Přístup řízení podle kompetencí

Jedná se o nástroj managementu a o nástroj řízení lidských zdrojů, který slouží pro definování standardů, posílení hodnot, získávání zaměstnanců, jejich vzdělávání, rozvoji kariéry, motivaci, určení klíčových zaměstnanců a pozic nebo posílení manažerské role.

2. Kompetenční model

Kompetenční model tvoří zásadní propojení mezi strategií úřadu a řízením lidských zdrojů, kdy přispívá k plnění několika definovaných strategických cílů. Pro celý úřad obsahuje soupis toho, co musí lidé umět, aby byl úřad úspěšný a poskytoval kvalitní služby. Zároveň tím pomáhá pojmenovat a rozvíjet ty kompetence, které lidé v úřadu nemají vůbec, nebo je mají, ale potřebují je zlepšit.

Řízení podle kompetencí je založené na vyvážení skutečných způsobilostí zaměstnanců a na požadavcích na způsobilosti, které vyžadují pracovní místa a pracovní role. **Kompetence** představuje schopnost či způsobilost chovat se daným způsobem, zahrnuje určité chování, dovednosti, znalosti, zkušenosti, know-how, ale také hodnoty, postoje, motivy, schopnosti člověka. Aby zaměstnanec byl schopen spolupracovat v týmu, musí být přesvědčen o tom, že spolupráce má význam (určitý postoj), má pro něj osobně význam (je hodnotou), musí chtít (motivace).

Pro výkon konkrétní pracovní pozice je nezbytných vždy několik kompetencí. Jejich souhrnem je **kompetenční profil**. Způsob nastavení definuje společné kompetence pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici. K těmto obecným kompetencím se v případě potřeby mohou přiřadit další, specifické, dle požadavků jednotlivých profesí.

Hlavním principem kompetenčního přístupu je průběžné vyhodnocování aktuální úrovně kompetenčních profilů jednotlivých zaměstnanců s následným porovnáním s definovanou úrovní pro výkon konkrétní pracovní činnosti nebo pozice, identifikací existujících rezerv a plánováním adekvátních vzdělávacích aktivit orientovaných na jejich eliminaci.

Hodnocení úrovně kompetenční vybavenosti je funkčně propojeno s hodnocením pracovního výkonu v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců a navázáno na systém odměňování.

2.1. Kompetence

Kompetence (lze používat také pojem způsobilost nebo schopnost) znamená předpoklady či schopnost vykonávat nějakou činnost, či profesi. Kompetence tedy znamená způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Toto pojetí zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, která mu umožňuje podat určitý (požadovaný, standardní) výkon. Jde o soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobnostních charakteristik pro danou činnost nebo pozici. Pro organizace jsou požadavky na kompetence zaměstnanců jednou ze základních potřeb - každá pracovní pozice (profese) má určité požadavky na kompetence a kvalifikaci zaměstnance. Pro definici či posouzení kompetencí je nutné použít kromě výčtu kvalifikace také rozsah zkušenosti, znalostí, schopností, dovedností, postojů a osobnostních charakteristik.

Kompetence jsou ovlivňovány nejen samotným člověkem, jeho názory, vývojem a vzděláváním se, ale také vnějším prostředím, tj. společností a okolím, ve kterém se pohybuje. V pracovním prostředí jsou vnější faktory, které kompetence ovlivňují, především firemní kultura, firemní zdroje, ale také manažeři.

Praktickou aplikací modelování kompetencí v organizaci jsou kompetenční profily propojující složky kompetence relevantní pro danou pracovní pozici v organizaci s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetence (na škále). Prostřednictvím těchto profilů, vytvořených pro jednotlivé zaměstnance, je možné zjistit nejenom rozdíly mezi ideálním a aktuálním stavem (nedostatečnou nebo přesahující požadovanou úroveň), ale také růstové a rozvojové předpoklady jednotlivých zaměstnanců. Na základě takových zjištění lze pak upravit pozici zaměstnance v organizační struktuře nebo upřesnit plány



vzdělávání a rozvoje (případně plány kariéry a nástupnictví). Tím je možné dosáhnout vyšší efektivity procesů řízení a vedení lidí v úřadu.

2.2. Kompetenční profil

Funkční **kompetenční profil** ovlivňuje řízení organizace. Jedná se především o řízení lidských zdrojů, které je však důležité pro všechny zaměstnance a manažery. Kompetence (jejich identifikace a druhy) jsou ovlivněny posláním organizace, strategií, klíčovými hodnotami, firemní kulturou apod. Kompetence tak zasahují do všech procesů řízení lidských zdrojů:

- Nábor a výběr – specifikace požadavků na uchazeče o zaměstnání;
- Adaptace – identifikace potřeb, ve kterých se musí nový zaměstnanec vzdělávat a rozvíjet, aby byl adaptován ve své pozici, týmu i úřadu;
- Administrace a organizační řízení – spojeny především s popisy práce – lze definovat spojení mezi vyšší kompetence a odpovědností (vykonávanými aktivitami);
- Vzdělávání a rozvoj – přesná identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, zacílení na identifikované potřeby, transparentní hodnocení nabytých kompetencí, systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji;
- Talent pool a kariérové plánování – příprava cílených individuálních rozvojových programů a následná mobilita zaměstnanců v rámci úřadu;
- Plánování nástupnictví – identifikace klíčových pozic a „vychovávání“ nástupců;
- Řízení pracovního výkonu – transparentní nástroj k hodnocení jasně daných oblastí, zdroj pro vzdělávání a rozvoj, identifikace zaměstnanců s potenciálem a výkonností (talent pool) a tím zajištění jejich vyšší výkonnosti;
- Odměňování a motivace – propojení na systém odměňování, určení výše bonusů a druhy benefitů (finanční i nefinanční).

2.3. Výhody využití řízení podle kompetencí:

- Kompetence poskytují dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Jasně definování požadavků na plnění rolí, odpovědnosti a profesní dráhy je pouze prvním krokem v procesu využívání kompetencí při práci s lidskými zdroji. Kompetence odrážejí organizační hodnoty a stávají se důležitou součástí organizační kultury. Zavedení kompetenčního přístupu do řízení lidských zdrojů v organizaci představuje systémový pohled na fungování organizace.
- Práce s kompetenčním profilem zkvalitňuje všechny personální činnosti a usnadňuje práci všem personalistům a manažerům, kteří se podílejí na výběru, rozvoji a hodnocení zaměstnanců. Využití kompetenčních modelů zrychluje adaptační proces a usnadňuje řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení.
- Uplatňování kompetenčního přístupu zkvalitňuje personální práci v úřadu, přispívá k upevnování a propagaci firemních hodnot, usnadňuje práci manažerům a personalistům.
- Kompetenční modely přispívají ke zkvalitnění výběrového procesu, protože poskytují naprosto přesný popis toho, co musí uchazeč o práci umět a znát, aby byl přijat.
- Poskytují informace o výkonu zaměstnance a o tom, jak si přijatý zaměstnanec osvojil potřebné znalosti a dovednosti během adaptace.
- Definují úroveň kompetencí, které musí uchazeč prokázat na konci adaptačního období.
- Dále kompetenční modely poskytují detailní popis kompetencí vyžadovaných od způsobilých zaměstnanců.
- Kompetenční modely lze pak využít při rozvojovém hodnocení zaměstnanců, jejich povyšování a dalším vzděláváním.
- Kompetenční modely tvoří základ moderního systému řízení lidských zdrojů, lze je aktualizovat a snadno přizpůsobovat rozvoji úřadu. Komplexnost tohoto procesu šetří čas a peníze.



3. Vyhodnocení nejvhodnějšího přístupu

Řízení podle kompetencí je v současné době jedním z nejmodernějších přístupů v řízení organizace, a to zejména kvůli snaze získat „standardní kompetenční profil“, který by udával jasný nástroj, jak řídit organizaci, a tedy i lidské zdroje. Kompetence chápeme jako soubor znalostí, dovedností a postojů, které jsou v dané organizaci a na danou pozici požadovány. Zároveň je to soubor znalostí, dovedností a postojů, které jsou člověku (zaměstnanci) vlastní. Kompetenční profily jsou důležitým nástrojem řízení lidí v organizaci, jsou uceleným výčtem kompetencí pro žádoucí výkon zaměstnanců. Při systematické práci s lidskými zdroji se tyto kompetence promítnou do všech oblastí personalistiky (plánování, výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovního výkonu, odměňování). Využitím kompetenčního profilu v řízení lidských zdrojů společnosti zefektivňují využití potenciálu svých zaměstnanců a nastavují jasný a ucelený systém práce manažerů s podřízenými.

Přístup řízení podle kompetencí, byl pracovní skupinou MÚ Břeclav zvolen jako nejefektivnější. Vychází z procesů, které pracovní skupina definovala. K těmto procesům byli přiřazeni jednotliví zaměstnanci a kompetence, kterými musí být vybaveni, aby dobře naplňovali cíle a poslání jednotlivých odborů. Po definování těchto procesů užší pracovní skupina definovala kompetence pro vedoucí úředníky – tajemníka, vedoucí odborů a vedoucí oddělení a následně jednotliví vedoucí odborů s vedoucími oddělení a personalisty tvořili kompetenční profily jednotlivých typových pracovních pozic. Vzali do úvahy typ práce, cílovou skupinu, dovednosti a znalosti jednotlivých úředníků a potřebnou míru dílčích kompetencí nezbytných pro kvalitní výkon práce. Díky zapojení vedoucích do procesu tvorby kompetenčních profilů si jednotliví vedoucí i v průběhu tohoto procesu tvorby lépe uvědomovali požadavky na jednotlivé pozice a nároky na vybavení konkrétními kompetencemi, jasně začali vnímat i prioritizaci některých kompetencí či jejich váhu důležitosti. Sami vedoucí procházeli během tvorby kompetenčních profilů procesem uvědomování si požadavků na jednotlivé pracovní pozice, zároveň si uvědomovali potenciál stávajících zaměstnanců a ihned nalézali soulad či nesoulad k požadovanými kompetencemi. Velmi jasně začali rozlišovat kompetence nezbytné pro výkon samostatné či přenesené působnosti, získávali jasnější postoje k tomu, jak při hodnocení se zaměstnanci tyto skutečnosti komunikovat. Při definování kompetencí se pro ně stávalo významným i pořadí definovaných kompetencí, jejich prioritizace při popisu kompetenčního profilu konkrétních pracovních pozic. Jednoznačně začali rozlišovat znalosti, jejichž význam je mnohdy ve veřejné správě přeceňován, od kompetencí, které jsou tím prvním, co občan či kterýkoliv jiný klient při kontaktu s úřadem první vidí a posuzuje.

4. Uplatnění kompetenčního přístupu při náboru, výběru a adaptaci nového zaměstnance

Kompetenční profily představují velice důležitý nástroj při procesu plánování pracovních míst, náboru nových zaměstnanců, jejich adaptaci a řízení lidských zdrojů. Tyto kompetenční profily definují konkrétní požadavky na určité pracovní místo a dávají tak představu o obsahu a náplni práce na dané pozici. Personalisté - náboráři považují za klíčové odhadnout při výběrovém řízení uchazečovo chování a jeho zájem a chování v různých situacích. Kompetenční profil při výběrovém řízení umožní přesně definovat pracovní místo, na které je výběrové řízení vedeno, popsat pracovní místo při tvorbě textu inzerátu, vytvořit podklady pro členy ve výběrové komisi, vytvořit hodnotící šablonu apod. Kompetence jsou schopnosti, znalosti, dovednosti a návyky chování, které odlišují jednotlivé osoby od sebe navzájem a umožňují tak definovat individuální profil jednotlivce. Samotná kompetence představuje, jak dosahujeme určitého cíle. Kompetence představují určitý souhrn znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém typu chování. Kompetence tak vytvářejí individuální a unikátní složku člověka a způsobují to, že jeden zaměstnanec v určité pozici může vynikat nad druhým ve stejné pozici.

Kompetenční profil při adaptačním procesu umožňuje vytvořit detailní plán adaptace, sestavit adaptační dotazník pro zaměstnance i manažera. Také se přímo podílí na dalším rozvoji zaměstnanců a vývoji pracovního místa v organizaci.



5. Uplatnění kompetenčního přístupu ve vzdělávání a hodnocení

Uplatnění kompetenčního přístupu ve vzdělávání znamená mimo jiné uplatnění principů metodiky řízení podle kompetencí a práci s kompetencemi při tvorbě strategie vzdělávání, při analýze vzdělávacích potřeb a při napojení vzdělávání na ostatní personální činnosti. Kompetenční profil popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v úřadu. Hodnocení úrovně kompetenční vybavenosti je funkčně propojeno s hodnocením pracovního výkonu v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců a navázáno na systém odměňování.

6. Hodnocení zaměstnanců v návaznosti na nastavené kompetenční profily

Požadavky na výkon profese zaměstnanců vycházejí z profilu pracovních činností, z pracovních výsledků, pracovního chování a z oblasti znalostí, schopností, dovedností a postojů těchto zaměstnanců. Na základě vytvořeného kompetenčního profilu jsou jasně stanoveny požadavky z oblasti pracovního chování, znalostí, schopností, dovedností a postojů cílové skupiny. Kompetenční profil v procesu hodnocení zaměstnanců usnadní vedoucím zaměstnancům orientaci v jednotlivých oblastech hodnocení. Výstupem hodnocení je hodnotící formulář, který shrnuje hodnocení jednotlivých kompetencí zaměstnanců a spolu s dílčími vzdělávacími potřebami zaměstnance pomáhá k cílenému nastavení individuálních plánů vzdělávání.

7. Základní informace o zvoleném přístupu řízení podle kompetencí

Kompetenční profily na MÚ Břeclav jsou zpracovány pro typové manažerské pozice úřadu (tajemník, vedoucí odboru, vedoucí oddělení) a zaměstnance úřadu, jako soubor dílčích kompetencí v podobě kombinace schopností, znalostí a dovedností, které jsou nezbytným předpokladem pro úspěšné působení na MÚ Břeclav. Každá kompetence je pak vyjádřena několika kritérii, které jsou bodově hodnoceny na šestistupňové škále.

V systému personálního řízení MÚ Břeclav jsou kompetence využívány v oblastech:

- identifikace dovedností a požadavků na pracovní pozici
- vyhledávání a výběr lidí
- identifikace potenciálních personálních rezerv na manažerské pozice
- přesné zacílení rozvoje manažerů a zaměstnanců
- sledování posunu klíčových schopností, znalostí a dovedností u jednotlivých manažerů a zaměstnanců
- vzájemné porovnávání manažerů a zaměstnanců
- posilování žádoucího modelu chování manažerů a zaměstnanců

Pro jednotlivé pracovní pozice je definováno 10 kompetencí, ke kterým je přiřazeno 48 kritérií. Celkový maximální počet bodů získaných hodnocením těchto kritérií kompetencí činí na každé z pozic v úřadu v součtu 240 bodů. Zvolená kritéria vycházejí z klíčových charakteristik pracovní náplně a jejich nároků na zaměstnance.

Pro vyhodnocení výsledků v kritériích pracovního výkonu (pozorovatelném chování, kterým se zvládnutí kompetence projevuje) se používá šestistupňové hodnotící škály:

0. U zaměstnance v nejrůznějších situacích není pozorovatelné toto chování. Z nejrůznějších úhlů pohledu je zjevné, že tento projev kompetence zcela postrádá. Zaměstnanec neměl prozatím možnost zmíněné chování projevit - je ve zkušební době.
1. Lze konstatovat zásadní rozpor od požadovaného pozorovatelného chování, které je uvedeno u příslušné kompetence, případně absence tohoto způsobu chování, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.



2. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je konstruktivní řešení a rozvoj slabých stránek.
3. S dílčími výhradami odpovídá popisu příslušné kompetence na úrovni pozorovatelného chování. V dané oblasti lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a rozvoj slabých stránek.
4. Přesně odpovídá popisu příslušného pozorovatelného chování. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat "kvalitativní skok". V daném kritériu nelze formulovat žádnou výhradu.
5. Ideální stav. Projev pozorovatelného chování je na excelentní úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení

Zaměstnanci, který hodnocením dílčích kompetencí získal v celkovém součtu méně než 160 bodů, zpracuje příslušný vedoucí nový individuální plán vzdělávání a nastaví termíny k jeho vyhodnocování. V případě potřeby umožní zaměstnanci mentoring či jinou formu podpory. Disponuje-li zaměstnanec kompetencemi vhodnými pro zcela jinou pracovní pozici a v úřadu tato možnost je, zváží vedoucí možnost převedení zaměstnance na jiný druh práce.

Historie vytváření kompetenčních modelů sahá do 60. let 20. století, kde se objevily první pokusy o vytvoření „kompetenčního přístupu“. Důvody pro tuto snahu pramenily z potřeby řešit otázku, kdy docházelo k selhávání výběru vhodných zaměstnanců. Snahou tedy bylo najít podstatu odlišení mezi úspěšnými a neúspěšnými kandidáty. Dalším posunem v tématu byla 70. a 80. léta 20. století. V této době se přichází s tzv. teoretickým přístupem, který je zosobněn postavou amerického psychologa Davida McClellanda. McClelland přišel s myšlenkou, že při výběru nových manažerů mají být primárně zohledněny jejich kompetence a ne inteligence, jak byla dosavadní praxe. McClellandův alternativní pohled šel proti desítky let zažitému systému identifikace a rozvíjení manažerů vycházející z premisy sledování inteligence, jakožto nejideálnějšího faktoru ukazatele úspěšnosti práce.

Největší rozvoj ovšem zaznamenal kompetenční model na přelomu 20. a 21. století. Důvodem byl především rychlý rozvoj technologií spojený s nástupem informační éry a turbulentním prostředím, včetně zkracování cyklů.

Kompetenční model patří k tradičním nástrojům v oblasti řízení lidských zdrojů v prostředí organizací soukromého i veřejného sektoru. Pracují s ním jak personalisté, tak manažeři, vedení úřadů i samotní zaměstnanci.

Dnešní pojetí vidí smysl kompetenčního profilu především v tom, že umožňuje pracovat se zaměstnanci takovým způsobem, aby ve své práci dosahovali osobních i organizačních cílů.

Z pohledu zaměstnavatele jde především o nástroj řízení výkonnosti podporující splnění vize, cílů a strategie a navíc jednotného řízení lidských zdrojů.

Z pohledu zaměstnanců definují kompetenční modely předpoklady úspěchu v organizaci, společný jazyk k hodnocení chování a způsobu práce, poskytují zaměstnanci strukturovaný přístup k dalšímu rozvoji a usměrňují postoje a přístup zaměstnanců v duchu hodnot organizace.

Pro personalisty se znalost kompetenčních profilů promítá do všech oblastí nezbytných personálních činností mimo zde zmiňovaného hodnocení v náboru a výběru zaměstnanců, v rozvoji zaměstnanců, plánování jejich kariéry a udržení v organizaci až po jejich odchody.

Kompetenční modely nejsou rigidní záležitostí a v průběhu času se mohou kompetence a jejich projevy měnit na základě potřeb a vyhodnocení úřadu. Díky tomu získá úřad nadčasový nástroj k práci se svými zaměstnanci, se kterým budou umět díky dlouhodobému užívání lépe a lépe pracovat jeho vedoucí.



8. Zavedení nového hodnocení v systému Flux

V rámci projektu „KVALITA, EFEKTIVITA, INOVACE“ byla nově nastavena systemizace pracovních míst na městském úřadu. Systemizace je zavedena v SW aplikaci FLUX. Také nově vytvořené kompetenční modely, v návaznosti na systemizaci budou zavedeny ve stejné aplikaci. Pro samotné hodnocení bude vytvořena metodika, která stanoví podrobnější postup hodnocení kompetencí. V organizaci bude zavedeno pravidelné hodnocení kompetencí na roční bázi. Na toto hodnocení bude navazovat vytvoření, či aktualizace individuálního plánu vzdělávání každého zaměstnance. Tento plán bude reagovat na potřebu zkvalitnění, či získání nových kompetencí zaměstnance, které k výkonu své práce potřebuje. Plán bude revidován průběžně, podle nastalých potřeb, nejpozději jedenkrát za rok, vždy po absolvovaném hodnocení kompetencí.

9. Vize do budoucna

Zavedený kompetenční systém bude nutné pravidelně aktualizovat, vždy v návaznosti na změnu vnitřního i vnějšího prostředí. Požadavky na kvalitu práce a schopnosti zaměstnanců s časem rostou, proto je aktuálním trendům věnovat potřebnou pozornost a relevantní požadavky zahrnovat i do jednotlivých kompetenčních modelů. Do budoucna bude potřeba kompetenční modely ještě více individualizovat, nejen v závislosti na požadavcích prostředí, ale také – při zlepšující se personální práci se zaměstnanci – mnohem více využít vloh zaměstnanců pro výkon specializovaných činností, či činností s vysokou přidanou hodnotou, tak aby byl více využíván potenciál zaměstnanců. Organizace se také bude muset více zaměřit na tzv. talent management a tomuto individuálně uzpůsobit jednotlivé kompetenční modely vybraných zaměstnanců.