

Kompetenční modely a jejich implementace

V prostředí městských úřadů se stále častěji setkáváme s pojmy „kompetence“ a „kompetenční modelování“. Tyto personalistické nástroje s původem ve firemním prostředí se díky koncepci Smart Administration stále častěji implementují do institucí státní správy a samosprávy. K hojnějšímu využití kompetenčního modelování přispívá v poslední době i jeho podpora v systému dotací, v minulosti ve výzvách č. 53, 57 či 69, aktuálně pak ve výzvě číslo 33.

Pro lepší pochopení kompetenčního přístupu je důležité dobře porozumět jeho fungování a cílům. Základním cílem je systematizace personální práce na úřadech, zejména v oblastech náboru, hodnocení, motivace a rozvoje zaměstnanců. Jak již z názvu celého přístupu vyplývá, pracuje se s kompetencemi, tedy požadavky, které musí zaměstnanci na konkrétní pozici splňovat. Pro každou pozici se vytvoří tzv. kompetenční model, tedy 7 až 10 kompetencí, které by měl zaměstnanec v rámci své pozice plnit. V praxi to znamená, že je vytvořeno několik kompetenčních modelů - pro skupiny zaměstnanců dle povahy jejich práce (zpravidla pro úřednické pozice, vedoucí pozice atp.). Každá z kompetencí pak má samozřejmě přesně definovanou hodnotící stupnici a pravidla hodnocení.

Využití tohoto přístupu přináší řadu výhod a může výrazně zjednodušit personální činnost v rámci celého životního cyklu zaměstnance. Jasně požadavky na jednotlivé pozice usnadňují náborový proces (do výběrového řízení lze zapojit i škálovatelné a měřitelné prvky, jako je CBI - competency based interview nebo náborové testování). Díky jasné struktuře kompetencí je pro zaměstnance hodnocení srozumitelnější a transparentnější. Kompetenční model je také výborným prostředkem pro pláno-



vání rozvoje zaměstnanců, díky měřitelným výstupům z hodnocení jasně identifikuje oblasti a témata pro další vzdělávání a rozvoj. Popisované výhody pak mají vliv nejen na motivaci a výkon zaměstnanců, ale zejména na kvalitnější a efektivněji poskytované služby, což přináší zároveň i finanční úsporu.

Zapojení kompetenčního přístupu je postupným a dlouhodobým procesem, který se uzpůsobuje situaci a potřebám konkrétního úřadu. Pro úspěch v praxi je zásadní po-

stupné zapojování kompetenčního přístupu do fungování úřadu. Vždy tedy vzniká jedinečný model implementace, který odpovídá unikátním potřebám daného úřadu. Pro úspěšný výsledek implementace pomáhá se zaváděním kompetenčního přístupu konzultant, který celý proces metodicky vede, analyzuje stávající situaci a především systematicky podporuje překonání případné nedůvěry ze strany zaměstnanců.

Jako příklad úspěšného zapojení kompetenčního přístupu může sloužit Městský úřad Znojmo, kde se s jeho implementací započalo v roce 2013. Díky aktivnímu a pozitivnímu přístupu zaměstnanců i vedení úřadu se zavádění kompetenčního modelování daří úspěšně realizovat. V současnosti se zde připravují na revizi nastaveného systému a zpracování návrhů na zlepšení shromážděných v uplynulých dvou letech fungování modelu. Pro plnohodnotné využití kompetenčních modelů je nezbytná jejich průběžná revize a aktualizace. Dle tajemnice úřadu Olgy Neulingerové nepřinesl kompetenční přístup jen zlepšení v personální oblasti, ale otevřel možnosti dalšího rozvoje úřadu v širších souvislostech.

Podobné zkušenosti mají i na dalších úřadech - využití kompetenčního modelování pomáhá posilovat aktivitu, zapojení, motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zároveň přispívá k otevřenější komunikaci a podporuje prostředí důvěry, což je jedním ze základních předpokladů efektivního fungování organizace.

Mgr. Petra Mašková,
Mgr. Martin Guba
MEPCO, s. r. o.

