

Příjemce dotace: Město Moravská Třebová

Název projektu: Zvýšení kvality řízení a poskytovaných služeb MÚ Moravská Třebová

Registrační číslo projektu: CZ.1.04/4.1.01/89.00116



Tvorba a realizace systémových opatření vedoucích k zefektivnění řízení lidských zdrojů - Kompetenční model zaměstnanců MÚ

Hlavní dokument

Zpracovatel:

M.C.TRITON spol. s r.o.

Verze: 2

Datum: 14. 8. 2014

1. CZ.1.04/4.1.01/89.00116

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM
FONDEM PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
A ROZPOČTEM MĚSTA MORAVSKÉ TŘEBOVÉ

Obsah

1. Úvod	3
2. Kompetenční model	4
2.1. Historie kompetenčního modelu	4
2.2. Co je kompetence?	4
2.3. Kompetenční model	5
3. Kompetenční model MěÚ Moravská Třebová	8
3.1. Nadefinované kompetenční modely pro MěÚ Moravská Třebová	8
4. Kompetenční modely MěÚ Moravská Třebová	10
4.1. Vedoucí zaměstnanci	10
4.2. Úředníci	11
4.3. Odborná podpora úřadu	12

1. Úvod

Materiál byl připraven pro MěÚ Moravská Třebová v rámci projektu „Zvýšení kvality řízení a poskytovaných služeb MÚ Moravská Třebová“, konkrétně v rámci aktivity „Tvorba a realizace systémových opatření vedoucích k zefektivnění řízení lidských zdrojů“.

Jedním z výstupů v rámci aktivity týkající se řízení lidských zdrojů na MěÚ Moravská Třebová je příprava kompetenčního modelu.

Podkladem pro tento výstup byl workshop s představiteli MěÚ, který proběhl v budově úřadu na adrese Olomoucká č. o. 2, Moravská Třebová. Na workshopu byli přítomni vybraní představitelé MěÚ Moravská Třebová a zástupci společnosti M.C.TRITON, spol. s r.o. Následně proběhly osobní rozhovory s představiteli jednotlivých odborů. Na základě těchto jednání byly upraveny a dokončeny projevy jednotlivých kompetencí.

2. Kompetenční model

2.1. Historie kompetenčního modelu

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 pracovníků. 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.

2.2. Co je kompetence?

Kompetence jsou znalosti, schopnosti a dovednosti, které nejsou vázány na žádnou určitou činnost, ale otevírají člověku možnost působit ve funkcích a pozicích a úspěšně zdolávat překvapivé změny v pracovním životě. Spolehlivě tak odlišují vynikajícího pracovníka od průměrného v dané pracovní pozici.

Kompetence je definována jako způsobilost, dovednost, schopnost, vědomost, postoj a hodnota. Je třeba se vyvarovat častého zaměňování od nesprávného překladu, který definuje kompetenci jako oprávnění, povinnost, pravomoc.

Kompetence se navíc v pracovní praxi projevuje navenek jasně pozorovatelných chováním.

Ze své podstaty představuje kompetence „JAK“ dosahují „CO“. U zaměstnance je důležité, čeho dosáhl, ale současně nesmí být opomenuto, jak danou práci udělal.



Klíčové kompetence:

- Je to výběr nejdůležitějších kompetencí (způsobilostí), které umožňují nabídnout zákazníkům jinou, lepší hodnotu (výrobek, službu, informaci, prožitek) než konkurence.
- Ty kompetence, které umožňují zaměstnancům optimálně vykonávat úkoly a zadání v rámci veřejné správy (prostředí definované legislativou – častá změna, důraz na odbavení odborných procesů,...).

2.3. Kompetenční model

Kompetenční model dnes patří k tradičním nástrojům v oblasti řízení lidských zdrojů v prostředí organizací soukromého i veřejného sektoru. Tento nástroj mohou využívat jak personalisté, tak vedoucí zaměstnanci, vedení společností/úřadů, i samotní zaměstnanci.

Smyslem kompetenčního modelu je potřeba pracovat se zaměstnanci takovým způsobem, aby ve své práci dosahovali osobních i organizačních cílů.

Kompetenční model je souborem schopností, dovedností, znalostí a dalších předpokladů, které jsou nezbytné k efektivnímu plnění úkolů (případně role) na dané pracovní pozici. Kompetenční model je tudíž klíčovým nástrojem pro řízení kompetentnosti (způsobilosti výkonu).

Efekty řízení kompetentnosti:

- zvýšení hodnoty lidského kapitálu,
- snížení nákladů na nábor, výběr, rozvoj a retenci,
- zvýšení výkonu.

Kompetenční model umožňuje pracovat (sdělovat požadavky, hodnotit, rozvíjet) se zaměstnanci tak, aby žádoucím způsobem dosahovali osobních cílů a tím i cílů a poslání úřadu.

Důvody pro zavedení kompetenčního modelu

Z pohledu organizace:

- Nástroj řízení výkonnosti podporující splnění vize, cílů, strategie.
- Nástroj jednotného řízení lidských zdrojů.

Z pohledu vedoucího:

- Nástroj hodnocení a zpětné vazby - co se hodnotí (kompetence) a jak (hodnotící škála). Výsledkem je zjištění rozdílu skutečného stavu od požadovaného.
- Nástroj rozvoje – zvyšování způsobilosti k dosahování cílů.

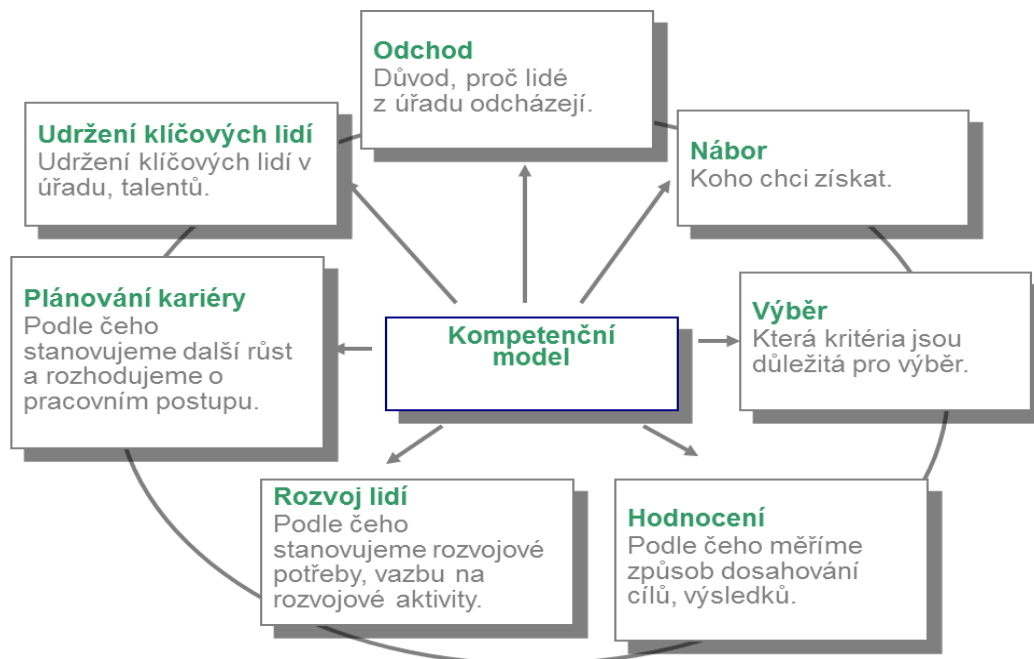
Z pohledu personalisty:

- Nástroj propojení - výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců.
- Nástroj podpory vedoucích zaměstnanců.

Z pohledu zaměstnance:

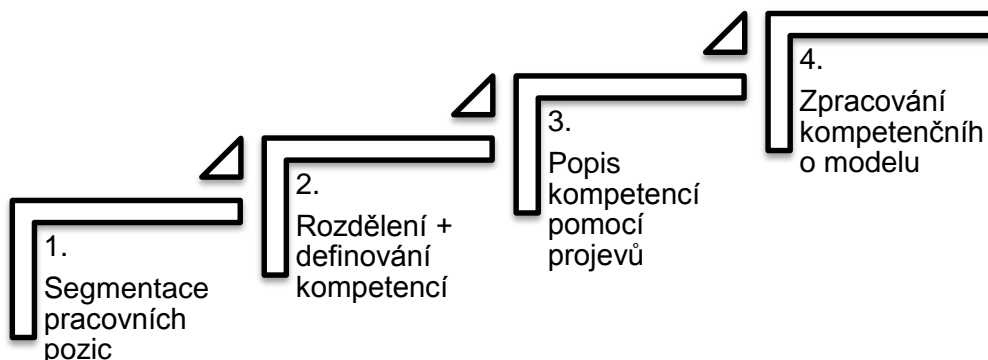
- Definují předpoklady úspěchu v organizaci (standard úspěšného zaměstnance).
- Společný jazyk k hodnocení chování a způsobu práce (příspěvek k standardizaci hodnocení zaměstnanců).
- Poskytují zaměstnanci strukturovaný přístup k dalšímu rozvoji (rozvoj dovedností v žádoucím směru, efektivita vzdělávání).
- Usměrnují postoje a přístup zaměstnanců v duchu hodnot organizace.

Personální činnosti, ve kterých je možné kompetenční model využít



Proces vytvoření kompetenčního modelu

Pro vytvoření kompetenčního modelu je nutné dodržet univerzální postup, který je graficky vysvětlen v následujícím schématu:



Segmentace pracovních pozic: Provedeme rozdělení, segmentaci pracovních pozic na úřadě dle různých úrovní. Možné je zvolit širokou škálu členění, a to dle rozhodnutí představitelů úřadu. Segmentace pracovních pozice je prvním a zcela nezbytným krokem, neboť na každou úroveň jsou kladeny jiné nároky a z toho vycházející kompetence a jejich projevy.

Rozdělení + definování kompetencí: Rozdělení kompetencí spočívá v rozdělení kompetencí na průřezové kompetence a skupinové kompetence.

- Průřezové kompetence: Jsou univerzálně platné pro všechny odbory napříč úřadem.
 - o Jejich projevy se však mohou lišit dle jednotlivých úrovní řízení (pracovních pozic).
- Skupinové kompetence: Jsou specificky nastavené pro vybrané skupiny.

Popis kompetencí pomocí projevů: Každá definovaná kompetence má stanovené vlastní projevy. Tyto projevy jasně určují, co se pod danou kompetencí nachází. Podstatou definovaných projevů je, aby byla příslušná kompetence chápána a vykládána jednotně, což napomůže stejnému a spravedlivému hodnocení zaměstnanců. Počet projevů kompetence se pohybuje většinou v rozmezí 4 – 6 projevů na kompetenci.

Projevy jsou jasným a stručným popisem kompetence a popisují každodenní činnost daného zaměstnance.

Zpracování kompetenčního modelu: Na bázi výše popsaného procesu je výstupem zpracovaný kompetenční model.

- Kompetenční model není rigidní záležitost a v průběhu času se mohou kompetence a jejich projevy měnit na základě potřeb a vyhodnocení úřadu.

3. Kompetenční model MěÚ Moravská Třebová

Na workshopu, který proběhl 5. června 2014, byly s představiteli MěÚ Moravská Třebová nadefinovány 3 skupiny, pro něž byl vytvořen kompetenční model s průřezovými a skupinovými kompetencemi.

Pro potřeby MěÚ Moravská Třebová byli zaměstnanci rozděleni do třech hodnocených kategorií:

- vedoucí zaměstnanci,
- úředníci,
- odborná podpora¹.

3.1. Nadefinované kompetenční modely pro MěÚ Moravská Třebová

VEDOUcí ZAMĚSTNANCI	
Průřezové kompetence	Skupinové kompetence
Odbornost	Schopnost řídit, vést a motivovat
Komunikativnost	Organizační dovednosti
Klientský přístup	Schopnost spolupráce
Zodpovědnost - spolehlivost - pečlivost	

ÚŘEDNÍCI	
Průřezové kompetence	Skupinové kompetence
Odbornost	Výkonnost
Komunikativnost	Samostatnost
Klientský přístup	Flexibilita
Zodpovědnost - spolehlivost - pečlivost	

ODBORNÁ PODPORA	
Průřezové kompetence	Skupinové kompetence

¹ Do této skupiny patří následující profese na MěÚ Moravská Třebová: účetní, mzdová účetní, pracovník úhrady-pokladna, pracovník inventarizace majetku, pracovník podatelny, pracovník údržby-správa budov, pracovník zajištění provozu (kancelářský materiál, autoprovoz, provoz mobilních telefonů,..), sekretářka, pracovník IT, personalistka.

Odbornost	Schopnost řešit problém
Komunikativnost	Ochota a vstřícnost
Klientský přístup	Samostatnost
Zodpovědnost - spolehlivost - pečlivost	

4. Kompetenční modely MěÚ Moravská Třebová

4.1. Vedoucí zaměstnanci

Odbornost	<ul style="list-style-type: none">•Aktivně se vzdělává a je otevřený ke změnám•Je odbornou oporou, umí poradit a předat nové poznatky svým podřízeným•Orientuje se v problematice odboru a úkolech svých podřízených, které řídí•Dobře zvládá a využívá "úřadové" informační technologie
Komunikativnost	<ul style="list-style-type: none">•Dobře komunikuje a argumentuje, umí si obhájit svůj názor•Je přístupný argumentům druhé strany a umí naslouchat•Umí řešit spory, nebojí se vstoupit do konfliktnějších situací•V komunikaci vystupuje vždy slušně a pozitivně
Klientský přístup	<ul style="list-style-type: none">•V jednání je proaktivní a hledá řešení pro spokojenost klienta•S klienty jedná korektně, slušně a vstřícně•Zajímá se o potřeby klienta a dokáže se vcítit do jeho potřeb•Dokáže přicházet s novými náměty pro zlepšení klientských služeb
Zodpovědnost - spolehlivost - pečlivost	<ul style="list-style-type: none">•K úkolům přistupuje zodpovědně a přijímá odpovědnost za výsledky práce své i svých podřízených•Dodržuje stanovené termíny•Jedná v souladu s platnými právními předpisy a vnitřními normami•Svým jednáním a přístupem vytváří dobré jméno úřadu
Schopnost řídit, vést a motivovat	<ul style="list-style-type: none">•Úkoly podřízeným zadává jasně, srozumitelně a jednoznačně•Umí motivovat podřízené k lepším výkonům•Umí delegovat rozhodování na své podřízené•Pracuje s fakty, nikoli s emocemi, ve svém hodnocení je objektivní
Organizační dovednosti	<ul style="list-style-type: none">•Zvládá plánování času, procesů i úkolů - svých i podřízených•Je orientován na dosahování cílů, pracuje s prioritami a hledá řešení k lepšímu výkonu•Průběžně kontroluje úkoly svých podřízených•Má nadhled a vidí dopady rozhodnutí do praxe
Schopnost spolupráce	<ul style="list-style-type: none">•Umí zohlednit a aplikovat názory a podněty svých podřízených•Umí vtáhnout ostatní do spolupráce, je vstřícný, otevřený a partnerský•Zvládá zpětnou vazbu a umí ocenit přínos ostatních•Umí být týmovým hráčem a umí spolupracovat napříč úřadem

4.2. Úředníci

Odbornost	<ul style="list-style-type: none">•Aktivně se vzdělává a má schopnost se učit•Umí si pro svoji práci získávat potřebné informace•Je respektovaným odborníkem ve své specializaci•Aktivně získává nové poznatky od kolegů a sám je i předává
Komunikativnost	<ul style="list-style-type: none">• Umí dobře popsat a vysvětlit odbornou problematiku•V písemném i slovním projevu dodržuje standard českého jazyka a pravopisu•Je schopen konstruktivně řešit konfliktní situace•Je srozumitelný a vyjadřuje se zřetelně
Klientský přístup	<ul style="list-style-type: none">•V jednání je proaktivní a hledá řešení pro spokojenost klienta•S klienty, včetně specifických skupin klientů, jedná slušně, korektně a vstřícně•Zajímá se o potřeby klienta a dokáže se vcítit do jeho potřeb•U klienta budí pocit důvěry a profesionality
Zodpovědnost - spolehlivost - pečlivost	<ul style="list-style-type: none">•K úkolům přistupuje zodpovědně a přijímá odpovědnost za výsledky své práce•Jedná vždy v souladu s platnými právními předpisy a vnitřními normami•Odevzdává práci bez chyb a garantuje dodané výstupy•Umí pracovat s časem a prioritami, dodržuje stanovené termíny
Výkonnost	<ul style="list-style-type: none">•Umí být týmovým hráčem a dokáže podpořit výkon celého útvaru a úřadu•Zvládá práci pod tlakem•Orientuje se na kvalitní výsledek•Je schopen dosahovat požadovaného výkonu
Samostatnost	<ul style="list-style-type: none">•Zadané úkoly umí vyřešit samostatně bez vtažování svých kolegů do řešené problematiky•Rozhoduje se samostatně a správně v prostředí svojí agendy•Sám vyhledává potřebné informace a materiály•Předkládá varianty řešení a nikoli problémy k řešení
Flexibilita	<ul style="list-style-type: none">•Zvládá se přizpůsobit novým situacím•Je otevřený ke změnám a aktivně na ně reaguje•U problémů hledá řešení a umí si poradit•Nové úkoly vnímá jako výzvu

4.3. Odborná podpora úřadu

Odbornost	<ul style="list-style-type: none">•Aktivně se vzdělává a je otevřený ke změnám•Sleduje nové trendy a přenáší je do praxe•Je dobrým odborníkem ve své specializaci•Zná problematiku svojí práce
Komunikativnost	<ul style="list-style-type: none">•V komunikaci vystupuje slušně, otevřeně a korektně•Umí dobře argumentovat a obhájit svůj názor•Naslouchá a poučí se z argumentace druhé strany•Dokáže srozumitelně komunikovat i odborné záležitosti a umí je dobře vysvětlit
Klientský přístup	<ul style="list-style-type: none">•V jednání je proaktivní a hledá řešení pro spokojenost klienta•S klienty jedná slušně, korektně a vstřícně•Zajímá se o potřeby klienta a dokáže se vcítit do jeho potřeb•U klienta budí pocit důvěry a profesionality
Zodpovědnost - spolehlivost - pečlivost	<ul style="list-style-type: none">•K úkolům přistupuje zodpovědně a přijímá odpovědnost za výsledky své práce•Svoji činnost vykonává efektivně s minimálními náklady•Dodržuje stanovené termíny•Odevzdává práci bez chyb
Schopnost řešit problém	<ul style="list-style-type: none">•Na nečekané situace a úkoly dokáže rychle zareagovat•Při řešení problémů je dostupný a připravený•Je flexibilní a operativní•Proaktivně dokáže identifikovat rizika a předcházet problémům
Ochota a vstřícnost	<ul style="list-style-type: none">•Svým přístupem, ochotou a vstřícností pozitivně ovlivňuje atmosféru na pracovišti•Umí poradit a pomoci v odborných záležitostech•Umí aktivně nabídnout svoji pomoc•Přizpůsobuje výkon svých činností potřebám zákazníků a úřadu
Samostatnost	<ul style="list-style-type: none">•Dobře si organizuje svoji práci a pracovní dobu•V rámci svojí agendy se rozhoduje samostatně a správně bez zásahů dalších osob•Dokáže vyhledávat potřebné informace a materiál•Při řešení problémů je schopen si sám poradit