



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

2022

Měkké kompetence

KOMPLEXNÍ MODEL MĚKKÝCH KOMPETENCÍ
NAVRŽENÝ V PROJEKTU KOMPETENCE 4.0
(BŘEZEN 2022)



OBSAH

MĚKKÉ KOMPETENCE	2
1 OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE	2
1.1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	2
1.2 FLEXIBILITA	3
1.3 KREATIVITA	4
1.4 ZVLÁDÁNÍ STRESU A ZÁTĚŽE	5
2 INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE	8
2.1 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	8
2.2 KOOPERACE	9
2.3 ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	10
2.4 OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH	11
2.5 ROZVÍJENÍ OSTATNÍCH	12
2.6 SEBEPOZNÁNÍ A POROZUMĚNÍ DRUHÝM	14
2.7 VEDENÍ LIDÍ	15
3 KOGNITIVNÍ KOMPETENCE	17
3.1 ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	17
3.2 KONCEPČNÍ MYŠLENÍ	18
3.3 OBJEVOVÁNÍ A ORIENTACE V INFORMACÍCH	19
4 VÝKONOVÉ KOMPETENCE	21
4.1 AKTIVNÍ PŘÍSTUP	21
4.2 PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE	22
4.3 PODNIKAVOST	23
4.4 ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	24
4.5 SAMOSTATNOST	25
4.6 VÝKONNOST	27



MĚKKÉ KOMPETENCE

Měkké kompetence jsou definovány jako soubor vrozených a získaných osobních charakteristik, postojů, znalostí a dovedností, které vedou k požadovanému pracovnímu výkonu jedince. Jejich specifikem je, že – na rozdíl od „tvrdých“ kompetencí – nejsou přímo svázány s formální kvalifikací jedince (např. požadavky na komunikační schopnosti prodáváče/prodavačky mohou být vyšší než na komunikační schopnosti IT specialisty/specialistky). Měkké kompetence se vždy projevují v určité podobě chování.

V projektu Kompetence 4.0 byl navržen nový komplexní model 20 měkkých kompetencí, včetně charakteristik jejich úrovní (deskriptorů, behaviorálních škál). Východiskem byly měkké kompetence obsažené a popsané v Centrální databázi kompetencí a využívané Národní soustavou povolání.

Nová, aktualizovaná soustava 20 měkkých kompetencí je systematicky strukturována do čtyř klastrů, v nichž jsou kompetence sdruženy podle obsahové příbuznosti:

- Osobnostní kompetence
- Interpersonální kompetence
- Kognitivní kompetence
- Výkonové pracovní kompetence

1 OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE

1.1. Celoživotní učení

1.2. Flexibilita

1.3. Kreativita

1.4. Zvládání stresu a zátěže

1.1 Celoživotní učení

Kompetence k celoživotnímu učení

schopnost a ochotu přijímat nové informace, rozšiřovat své znalosti a vědomosti, osvojovat si nové dovednosti formou samostudia nebo v krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programech

Dílčí kompetence:

ochota se učit, tj. přirozená zvědavost a touha po poznání, rozšiřování svých vědomostí a osvojování nových dovedností, schopnost hledat a nalézat zdroje a informace, investovat čas a energii do svého rozvoje z vlastního popudu, využití naučeného v praxi

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- nevzdělává se a vzdělávat se nechce

1.

- je-li to nezbytně nutné pro jeho život a práci, je ochoten se naučit něco nového



- rozsah a forma jeho vzdělávání jsou určovány a řízeny pouze vnějšími vlivy (škola, zaměstnavatel atd.)
 - svému rozvoji a vzdělávání není ochoten věnovat svůj volný čas
 - přijímá jen některé nové informace, naučené obtížně aplikuje v praxi
- 2.
- při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii
 - vzdělává se převážně praxí a na základě krátkodobých cílů
 - své slabé stránky ale nerozvíjí cíleně
 - je schopen přijímat nové informace, o kterých ví, že je brzy využije v praxi
- 3.
- je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem
 - zná své silné a slabé stránky, které cíleně rozvíjí
 - ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby
 - aktivně se vzdělává samostudiem nebo ve vzdělávacích programech
 - vyhledává nové informace a aktivně je využívá v praxi
- 4.
- má silnou vnitřní motivaci se osobnostně rozvíjet a celoživotně vzdělávat
 - uvědomuje si nutnost rozvoje nejen odborných znalostí a dovedností ale především soft skills pro všestranný rozvoj osobnosti
 - volí pro sebe vhodné formy dalšího vzdělávání a rozvoje, kterým je ochoten věnovat svůj volný čas
 - získané poznatky je schopen efektivně aplikovat do své praxe
- 5.
- je zaměřen na všestranný rozvoj osobnosti a v souladu s ním se cíleně dlouhodobě vzdělává a rozvíjí
 - má hluboký přehled o oblasti vzdělávání a aktuálních trendech osobnostního rozvoje
 - své znalosti a dovednosti sdílí a zajišťuje, aby byly dále předávány (knowledge management)

1.2 Flexibilita

Kompetence k flexibilitě

Operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivce denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích.

Dílčí kompetence:

Pružné myšlení, schopnost přijímat nové myšlenky a přístupy, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, schopnost rychle a vstřícně reagovat na změny, ochota překračovat zónu svého komfortu a zkusit nové přístupy a nestandardní metody.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.



- jakékoliv změny přijímá negativně
 - se změnami se neumí vyrovnat a ohrožují jeho fungování
1.
 - nové myšlenky a přístupy v něm vyvolávají nedůvěru
 - styl a metody práce dokáže měnit jen pod přímým nátlakem nebo vedením
 - je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech
 - má omezenou schopnost přenášet pozornost mezi různými úkoly
 2.
 - vstřícně akceptuje pouze pozvolné postupně dávkované změny
 - na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas
 - je schopen postupně překonávat původní stereotypy, pokud je může nahradit jinými
 - je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to po něm požadováno
 - stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj důležitá
 3.
 - je schopen bez větších problémů přijímat nové myšlenky a přístupy
 - uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům a překonávat stereotypy
 - je schopen rychle přenášet pozornost mezi různými úkoly
 - snadno se přizpůsobuje novému pracovnímu prostředí a úkolům
 - změny pro něj nepředstavují velký stres a akceptuje je bez problémů, aktivně je sám nevyhledává ani nevyvolává
 4.
 - změny vítá, vidí v nich nové příležitosti, sám je vyhledává i vyvolává
 - je velmi otevřený novým myšlenkám a podnětům
 - aktivně zkouší nové přístupy a nestandardní metody, rád překračuje svou zónu komfortu
 - je připraven a ochoten stále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti
 - přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav
 - je schopen pružně reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
 5.
 - ovládá a praktikuje proces strategického řízení podstatných změn
 - aktivně změny prosazuje a přebírá za ně zodpovědnost
 - při řízení změn vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní lidi, na kontext, situaci zpochybňuje a nahrazuje stereotypy a zavedené postupy, pokud se projeví jejich slabiny
 - řízení změn využívá také k rozvoji svých lidí, které dokáže vhodně zapojit

1.3 Kreativita

Kompetence ke kreativitě

Schopnost myslet, vidět a dělat věci jinak, než je zvykem, s cílem vytvářet novou hodnotu i při vědomí rizik souvisejících s uváděním do praxe. Kreativita je spojena s vnitřní motivací tvůrčím způsobem reagovat na inspirativní podněty ze svého okolí a s touhou objevovat. Kreativitu podporuje i mistrovství v oboru a pozitivní myšlení.

Díličí kompetence:



Schopnost vidět problémy a podněty novým způsobem mimo rámec konvenčního přemýšlení, schopnost produkovat nápady, schopnost vytvářet zcela nová řešení nebo adaptovat tvůrčím způsobem již existující v jiných podmínkách, schopnost rozpoznat, které z nápadů jsou a které nejsou vhodné k rozpracování, schopnost měnit původní nápady do nové podoby v reakci na další podněty v procesu realizace, motivace ke sledování trendů a novinek v oboru.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- není kreativní, sám nepřichází s novými nápady, spoléhá se na zaběhlé postupy a řešení

1.

- jeho kreativita je omezená, vyhovuje mu myšlení a jednání v rámci obvyklých konvencí
- v praktickém životě je schopný realizovat drobná zlepšení, zpravidla na základě již ověřeného nápadu či řešení někoho jiného

2.

- pokud to nenarušuje jeho vlastní komfort je otevřený podnětům ze svého okolí a sám občas přichází s vlastními nápady
- při realizaci vlastních nápadů mívá problémy s jejich dotažením

3.

- zpravidla je schopen vnímat a promyšlet podněty z jemu známého prostředí (pracovního nebo osobního) nad rámec konvenčního přemýšlení
- dokáže produkovat vlastní nápady, které tvůrčím způsobem využívají již známé postupy či nápady jiných sleduje trendy a novinky ve svém oboru
- rád se zapojuje do realizace nových řešení
- je si vědom a je schopen vyhodnotit hlavní rizika

4.

- je schopen spojovat různé, i zdánlivě nesouvisející informace a poznatky do nových modelů
- nezavrhuje předem žádný nový nápad, pokud je v něm prvek inovativního řešení, se kterým se dá pracovat
- uvědomuje si rizika související s uváděním nápadů do praxe, navrhuje a přijímá opatření, která tato rizika minimalizují

5.

- má nekonvenční myšlení a dokáže věci nejen „jinak“ vidět, ale také dělat
- své originální nápady dokáže opakovaně realizovat v praxi s prokazatelným úspěchem
- jeho kreativita a mistrovství ve svém oboru výrazně ovlivňuje ostatní, pro které se stává vzorem a inspirací
- do svých řešení dokáže cíleně zapojovat chytré nápady druhých, čímž kolem sebe vytváří kreativní prostředí
- hledá nová řešení a podněty i v jiných, zdánlivě nesouvisejících oborech a dokáže je potřebným způsobem modifikovat a aplikovat ve své tvůrčí činnosti

1.4 Zvládání stresu a zátěže

Kompetence ke zvládání stresu a zátěže

Představuje připravenost a schopnost zvládat stresové situace, zátěž, překážky, neúspěchy a frustrace.



Dílčí kompetence:

schopnost překonávat překážky, zvládat zátěžové a krizové situace a konflikty, vyrovnat se s neúspěchy, nepodléhat skeptickému myšlení a nevzdávat se předčasně, soustředit se v zátěžových situacích, míra využívání pozitivních strategií zvládnání stresu (kontrola situace, kontrola reakce, pozitivní sebeinstrukce, odklon, odmítání viny, nepřipouštění si stresové zátěže, náhradní uspokojení), negativních strategií (sebeobviňování, perservace, únik, rezignace) a neutrálních strategií (potřeba sociální podpory, vyhýbání se), emoční stabilita (vyrovnanost a zvládnání emocí v zátěžových situacích)

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- v zátěžových a krizových situacích uplatňuje především negativní strategie zvládnání stresu stres negativně ovlivňuje jeho pracovní potenciál

1.

- v krizových situacích využívá spíše negativní strategie zvládnání stresu
- zátěžové situace vnímá negativně, snižují jeho pracovní potenciál a schopnost soustředit se
- drobné překážky překonává díky sociální podpoře větší překážky jej odradí, má tendenci se vzdávat
- neúspěch nese velmi těžce

2.

- v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat požadovaný výkon, zejména pokud využívá pozitivní strategie zvládnání stresu
- v malých dávkách zvládá stres i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat
- neúspěch stále nese nelibě a podléhá skeptickému myšlení
- v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně

3.

- v zátěžových situacích využívá spíše pozitivní strategie zvládnání stresu
- vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává
- uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon
- neúspěch bere jako součást života a ustojí jej, nevzdává se a nepodléhá skeptickému myšlení
- své emoce a reakce ovládá i v náročnějších zátěžových situacích a zpravidla reaguje přiměřeně

4.

- stres nenarušuje jeho pracovní potenciál
- v nadprůměrné míře používá konstruktivní strategie zvládnání stresu tj, kontroluje situaci a své reakce, což zvyšuje jeho odolnost
- neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe při překonávání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení
- nenechá se odradit
- ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem

5.

- je odolný v i extrémních nebo krizových situacích, kdy zachovává klid a nepodléhá panice
- situace vnímané jako nebezpečné zvládá bez zvýšeného napětí a je v nich oporou druhým



- realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadhled a odstup z neúspěchu se poučí a přijímá opatření k nápravě



2 INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE

- 2.1. Efektivní komunikace
- 2.2. Kooperace
- 2.3. Orientace na zákazníka
- 2.4. Ovlivňování ostatních
- 2.5. Rozvíjení ostatních
- 2.6. Sebepoznání a porozumění druhým
- 2.7. Vedení lidí

2.1 Efektivní komunikace

Kompetence k efektivní komunikaci

Postoj jedince k aktivní komunikaci, včetně schopnosti dobře prezentovat, pozorně naslouchat a správně argumentovat.

Dílčí kompetence:

Srozumitelné sdělování ostatním – verbálně a písemně, prezentační dovednosti, včetně schopnosti zaujmout posluchače, schopnost aktivně naslouchat, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, vyjádřit i nesouhlas, přizpůsobit sdělení, schopnost komunikovat získané informace dále, schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělením, schopnost překonávat bariéry v komunikaci.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- neumí srozumitelně komunikovat svá sdělení
- nedokáže soustředěně naslouchat druhým
- není schopný předat dále obsah komunikace bez podstatného zkreslení

1.

- obtížně formuluje a komunikuje své myšlenky
- soustředěně naslouchat ostatním dokáže jen v omezeném rozsahu
- obsah komunikace předává dále nepřesně a nespolehlivě

2.

- jednoduchá sdělení dokáže formulovat a komunikovat v mluvené i písemné podobě
- dokáže aktivně naslouchat v komunikaci k tématům, která zná a zajímá se o ně
- obsah komunikace dokáže předat dále bez výrazných zkreslení
- v komunikaci na známá témata dokáže přijímat a pracovat s argumenty druhých, dokáže vyjádřit i svůj nesouhlas, ale neumí ho přesvědčivě obhájit argumenty
- nedokáže prezentovat před větší skupinou

3.

- jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i v písemné podobě
- v komunikaci zpravidla aktivně naslouchá a zapojuje se do diskuse
- svá sdělení a postoje dokáže v komunikaci asertivně zastávat i obhajovat



- pro lepší srozumitelnost dokáže přizpůsobit styl své komunikace úrovni ostatních
 - dokáže prezentovat i ve větší skupině, ale má rezervy ve schopnosti zaujmout
 -
- 4.
- dokáže srozumitelně komunikovat i složitější sdělení v ústní i písemné podobě
 - je aktivním účastníkem komunikace a dobře chápe verbální i neverbální sdělení
 - dokáže překonávat bariéry v komunikaci a posouvat jednání k cíli
 - dokáže sladit svou komunikaci se skupinou a jednotlivci, dává prostor druhým
 - dokáže prezentovat před větší skupinou a svým projevem ji zpravidla zaujmout
- 5.
- umí přesvědčivě komunikovat s jednotlivci i skupinami v široké škále prostředí i kulturních rozdílů
 - dokáže nestranně a s vysokou profesionalitou facilitovat jednání heterogenních skupin lidí s často protichůdnými názory a postoji
 - dokáže do aktivní komunikace zapojit všechny členy skupiny
 - umí citlivě vyvažovat komunikační prostor pro extrovertní a introvertní členy skupiny
 - dokáže přesvědčivě prezentovat a vyvolat aktivní dialog i na velkém fóru posluchačů

2.2 Kooperace

Kompetence ke kooperaci

Připravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci.

Dílčí kompetence:

Ochota sledovat skupinový cíl a podílet se na společných úkolech, ochota poskytovat své vědomosti a zkušenosti, schopnost zastávat skupinové role, připravenost dodržovat dohodnutá pravidla, schopnost vytvářet prostředí podporující spolupráci, vstřícnost, tolerance a respekt k představám a názorům druhých, schopnost ocenit přínos ostatních.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

- 0.
- spolupráce s ním je velmi problematická
 - ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli je minimální
- 1.
- při skupinové práci je pasivní
 - má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, spolupracuje jen když je pod tlakem
- 2.
- při skupinové práci je spíše aktivní
 - je-li součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování a pravidlům
 - respektuje skupinové cíle a podílí se na skupinových úkolech, když je motivován
 - vědomosti sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí
- 3.



- aktivně spolupracuje a komunikuje, snaží se být pozitivní
- do činností skupiny se ochotně zapojuje a přispívá k plnění skupinových cílů
- zastává jemu určené skupinové role
- dohlíží na dodržování skupinových pravidel
- sdílí a nabízí své zkušenosti a znalosti, respektuje druhé a je otevřený jejich názorům a nápadům

4.

- aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny
- efektivně koordinuje skupinovou práci a má významný podíl na dosahování skupinových cílů
- navrhuje pravidla spolupráce
- zaujímá potřebné skupinové role, využívá potenciálu jednotlivých členů a patřičně oceňuje jejich přínos

5.

- je schopen zaujímat manažerské skupinové role podle aktuální potřeby týmu, a to i v mezinárodních a multikulturálních skupinách
- vytváří podporující atmosféru a ovlivňuje styl a kvalitu týmové spolupráce, je schopen zajistit skupinovou spolupráci i pokud se vyskytnou zdánlivě nepřekonatelné neshody

2.3 Orientace na zákazníka

Kompetence k orientaci na zákazníka

Postoj a dovednosti zaměřené na zjišťování a uspokojování potřeb klientů, a to jak externích zákazníků, tak i interních zákazníků (zpravidla kolegů či nadřízených uvnitř organizace) a současně na přijímání a dosahování obchodních cílů.

Dílčí kompetence:

Schopnost vycházet vstříc zákazníkovi, vcítit se do jeho potřeb a zájmů – empatie, budování a rozvíjení vztahů se zákazníkem, schopnost přizpůsobit se zákazníkovi, připravenost pracovat se zpětnou vazbou od zákazníka, i když je negativní, při zlepšování služeb, schopnost navázat vztah s novým zákazníkem, schopnost přijímat cíle a dosahovat měřitelné výsledky závislé na zákaznických (např. výše tržeb, úspora nákladů, snižování reklamací apod.).

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- zákazníci a jejich potřeby ho nezajímají
- jednání se zákazníky nevyhledává nejedná a jednat s nimi nechce

1.

- se zákazníky jedná výjimečně, je vůči nim pasivní, avšak bez negativních projevů
- neumí se vcítit do potřeb a zájmů zákazníků, reaguje stereotypně naučeným způsobem

2.

- při jednání se zákazníky má snahu jim vyhovět
- potřeby a zájmy zákazníků vyhodnocuje, ale obtížně na ně reaguje jinak než rutinně v rámci standardních možností a pravomocí



- neumí využívat zpětnou vazbu od zákazníků a snadno podléhá emocím, je-li negativní
 - kontakt se zákazníky bere jako jednorázové úkony bez snahy o budování dobrých vztahů
- 3.
- dokáže zjistit a uspokojit zákaznickou potřebu
 - jeho chování a jednání k zákazníkům je vstřícné a příjemné
 - uvědomuje si důležitost zákaznické spokojenosti a podle toho jedná
 - zjišťuje si zpětnou vazbu od zákazníků a dokáže zvládat své reakce, i když je tato negativní
 - kontakt se zákazníky bere současně jako příležitost k budování dobrých vztahů
 - je schopen se zákazníky komunikovat i nad rámec formální komunikace
 - je schopný přijímat cíle s měřitelnými obchodními výsledky, ne vždy je schopen jich dosáhnout
- 4.
- předvídá potřeby a očekávání zákazníka a je k nim vstřícný v maximální míře, která je možná
 - cíleně buduje vztahy se zákazníky – usiluje o jejich spokojenost, důvěru a trvalý vztah
 - soustavně zjišťuje a vyhodnocuje zpětnou vazbu od zákazníků a využívá ji ke zlepšování svých služeb
 - pravidelným kontaktem se zákazníky a dobrou komunikací získává opakovaně nové klienty
 - je schopný přijímat cíle s měřitelnými obchodními výsledky a spolehlivě jich dosahuje
- 5.
- dokáže dobře a včas pochopit motivace zákazníků a nabídnout jim zcela nové služby
 - je schopný stanovit ambiciózní zákaznické cíle a přijmout osobní odpovědnost za jejich dosahování
 - je pro zákazníky vysoce důvěryhodný díky opakovaně potvrzenému přínosu jeho samotného či jeho organizace/firmy

2.4 Ovlivňování ostatních

Kompetence k ovlivňování ostatních

Postoj a dovednosti jedince k ovlivňování ostatních, jak na ně zapůsobit, či jak je přesvědčit, s cílem významně je ovlivnit a získat jejich podporu pro určitou „věc“ (cíl, záměr, ideu, postoj, produkt apod.). Tato kompetence je na úrovni dílčích dovedností silně propojena s kompetencí k efektivní komunikaci. Nejedná se o manipulaci, kdy ovlivňování probíhá na úkor jedné strany.

Dílčí kompetence:

Schopnost dobře rozumět motivacím druhých, schopnost naladit se na druhé, přizpůsobit jim obsah i formu své verbální i neverbální komunikace, schopnost získat druhé pro svou „věc“, výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti, etický postoj k ovlivňování druhých, znalost různých metod přesvědčování a dovednost v jejich využívání, schopnost budovat u druhých důvěru k sobě.



Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- neumí ani nechce ovlivňovat druhé

1.

- někdy cítí potřebu mít větší vliv na druhé, ale nemá pro to potřebné schopnosti
- svou „věc“ ostatním představuje stereotypně, bez ohledu na jejich úroveň a potřeby
- neumí si získat důvěru druhých a ani se o to příliš nesnaží

2.

- chce ovlivňovat druhé a využívá k tomu základní techniky – konkrétní příklady, fakta a čísla
- dokáže využít jinými připravené postupy a prezentace při ovlivňování druhých
- umí si získat důvěru druhých, kteří k jeho „věci“ mají pozitivní nebo neutrální postoj, nedokáže dobře chápat projevy neverbální komunikace a pružně na ně reagovat

3.

- rozumí motivaci druhých a dokáže se přizpůsobit vývoji jednání podle projevů verbální i neverbální komunikace, umí se samostatně připravit na jednání s druhými – jinými připravené postupy a prezentace doplňuje vlastními aktivitami a technikami, které se mu osvědčují v praxi
- při ovlivňování druhých používá analogie, porovnávání, souvislosti a další pokročilé techniky, umí si získat důvěru druhých, včetně těch, kteří mají na počátku negativní postoj k jeho „věci“, má sklon spokojit se s obecným souhlasem bez dotahování k výsledkům

4.

- dokáže si samostatně stanovit vyjednávací strategii, postupy a prezentace s různými alternativami dle vývoje situace
- dokáže rychle chápat motivaci druhých a pružně ji zapojit do svého vyjednávání
- umí si uchovat nadhled ve vyjednávání i v prostředí s negativním nastavením vůči jeho „věci“
- dokáže udržet jednání ve směru k předem nastavenému cíli
- umí využít vhodné přesvědčovací metody pro různé vyjednávací situace
- má výborné argumentační dovednosti a schopnost improvizace

5.

- umí připravit a realizovat komplexní ovlivňovací strategie podle konkrétní situace, úrovně zapojených aktérů a jejich motivace
- navrhuje a realizuje ovlivňovací strategie, do kterých kromě sebe zapojuje více aktérů dle potřeby – spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé
- aktivně vyhledává nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní
- dokáže vyvolat cílený konflikt k prolomení zablokované situace, aby dosáhl svého cíle a vlivu, díky svému etickému postoji se nedopouští manipulace ani ve složitých a nejednoznačných situacích

2.5 Rozvíjení ostatních

Kompetence k rozvíjení ostatních

Učit ostatní nebo přispívat k rozvoji ostatních lidí. Podstata této kompetence netkví ve formálním učení, ale v zájmu rozvíjet ostatní v profesních dovednostech a v oblasti osobního rozvoje. Tato



kompetence vyžaduje skutečný zájem o vzdělání a rozvoj ostatních a schopnost provést důkladnou analýzu potřeb jednotlivců a týmů včetně jejich kapacity a možností.

Dílčí kompetence:

Schopnost volby vhodných učebních stylů, mentorování a koučování, přizpůsobení přístupu podle potřeb jednotlivců a velikosti týmu, realistický náhled a pozitivní přístup k potřebám a možnostem ostatních, poskytování podpory a motivace k učení.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- nemá zájem o to, aby se od něj ostatní něco naučili a zlepšovali se, nevnímá jejich potřeby rozvoje a jejich úspěch mu je lhostejný

1.

- nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní
- sám pracuje příkladně a podává dobrý výkon, aby šel ostatním dobrým příkladem
- je-li požádán, předává některé své znalosti a zkušenosti

2.

- vyjadřuje pozitivní očekávání, že se od něj ostatní budou učit a že jsou schopni se rozvíjet
- uplatňuje především techniku mentoringu, tj. předává zásadní informace a prezentuje užitečné názory, dává detailní instrukce a demonstruje řešení
- je schopen předávat znalosti a dovednosti jednotlivcům

3.

- identifikuje oblasti rozvoje, potřeby a možnosti ostatních a přizpůsobuje tomu techniky a přístupy
- poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu
- používá různé metody, aby si ověřil, že ostatní pochopili jeho vysvětlení a pokyny
- je schopen předávat znalosti a dovednosti jednotlivcům a malým skupinám

4.

- přesně identifikuje tréninkové a rozvojové potřeby ostatních a oblasti jejich osobního rozvoje
- je pozitivní a podporující, pracuje s potenciálem jednotlivců a s dynamikou skupiny, motivuje ostatní k učení a rozvoji
- podle potřeb jednotlivce a skupiny volí vhodné učební styly, mentoring nebo koučink, případně organizuje formální školení
- věnuje se oblasti rozvoje měkkých dovedností, identifikuje talent a přednosti
- navrhuje nové přístupy a metody k osvojování nových poznatků, které motivují ostatní k dalšímu studiu a rozvoji
- navrhuje obsahy, nová školení nebo výukové materiály, hledá nejvhodnější techniky a metody vzdělávání
- dokáže efektivně předávat znalosti a dovednosti jednotlivcům i větším skupinám

5.

- deleguje větší pravomoc a zodpovědnost ostatním při řešení náročnějších úkolů, a tak jim umožňuje další rozvoj



- dokáže efektivně pracovat se skupinou a zajistit přenos a osvojení potřebných znalostí a dovedností
- využívá techniky koučinku k osobnímu rozvoji jednotlivců
- věnuje se oblasti rozvoje měkkých dovedností, identifikuje talent a přednosti jednotlivců a intenzivně s nimi pracuje, deleguje jim dílčí pravomoci a podporuje tak jejich sebedůvěru a motivaci k rozvoji
- efektivně předává znalosti a dovednosti jednotlivcům i větším skupinám z multikulturního prostředí
- navrhuje nové přístupy a metody k osvojování nových poznatků, které motivují ostatní k dalšímu studiu a rozvoji

2.6 Sebepoznání a porozumění druhým

Kompetence k sebepoznání a porozumění druhým

Schopnost na sebe nahlížet realisticky tj. vidět se takový, jaký jsem (prožívání, chování, jednání, povaha, pracovní výkon), rozumět příčinám své motivace a postojů, být si vědom aktuálních emocí a potřeb. Na základě vlastního sebepoznání pak chápat příčiny chování druhých, jejich dlouhodobých postojů, zájmů, chování, motivace případně problémů. Schopnost vcítit se do druhých – do jejich nálady, pocitů. Schopnost rozumět chování a emocím druhých a pracovat s nimi v běžné sociální interakci.

Dílčí kompetence:

Sebepoznání – sebereflexe (sebehodnota, sebedůvěra, poznání vlastních možností), emoční zralost (schopnost adekvátně prožívat své emoce, regulace emocí), schopnost uvědomit si a uznat chybu, přijmout kritickou zpětnou vazbu, vyjádřit nesouhlas, stát si za svým názorem, vcítění (empatie), schopnost naslouchat lidem, porozumění emocím druhých na základě jejich verbálního a neverbálního projevu, adekvátní sociální interakce na základě pochopení druhých - identifikace a chápání příčin jejich postojů, chování, motivace a zájmů.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- není schopen sebenáhledu, realisticky se ohodnotit, neví, jaký je, jaké úkoly zvládne, má o sobě nerealistické mínění
- není schopen přijmout zpětnou vazbu a pracovat s ní
- má potřebu své chování retušovat
- nerozumí svým emocím, není schopen je regulovat, vyjadřovat adekvátně k situaci

1.

- nedokáže se vcítit do druhých, nerespektuje jiné lidi
- své chování a výkon přičítá vnějším vlivům (v případě úspěchu i neúspěchu) – důsledkem je pak tedy podhodnocování nebo nadhodnocování
- chybu přiznává s pocitem újmy, protože je pro něj synonymem nehodnoty
- má problém porozumět a akceptovat své city a pocity
- nedokáže porozumět postojům, chování, motivaci a pocitům druhých a nechápe, jakou negativní roli to v jeho komunikaci a interakci s druhými hraje



2.

- jeho komunikaci vnímají ostatní často jako necitlivou
- v určitých situacích je schopen realisticky posoudit své jednání, dokáže přijmout zpětnou vazbu, pokud je pozitivní a potvrzuje jeho hodnotu, kritickou zpětnou vazbu zdůvodňuje vnějšími vlivy
- má problém s vyjadřováním většiny svých pocitů, domnívá, že by jej to mohlo ohrozit
- při vyjadřování svých názorů si nevěří nebo se přeceňuje
- často bývá překvapen reakcí a chováním druhých, protože nechápe jejich postoje, motivy, emoce a jednání
- v interakci s druhými se jen výjimečně chová empaticky, jde o situace, které sám zažil a ví, jak se v nich cítil on

3.

- většinou je schopen na sebe nahlížet realisticky – ví, co zvládne; co umí a jaký je
- věří si
- přijímá zpětnou vazbu ke svému chování a pracuje s ní
- zabývá se svými pocity a chováním a snaží se pochopit jejich podstatu a motivaci při vyjadřování svých názorů a emocí
- bere v potaz, že se jeho pohled na svět okolo může lišit od pohledu druhých

4.

- má sebereflexi a zdravou sebedůvěru, je si vědom svých předností a slabin, ví, co zvládne a jaká je jeho hodnota
- se svými emocemi se cítí bezpečně, a proto je dokáže vyjadřovat s ohledem a s respektem k druhým
- má pochopení pro druhé, jejich motivy, city a postoje
- všímá si neverbálních projevů druhých lidí a vyhodnocuje jejich význam v interakci - tj. umí „číst motivaci a city druhých“

5.

- uvědomuje si dopad svého chování a jednání na druhé
- má vysokou sebereflexi vlastního chování i výkonu
- má emocionální jistotu, sebedůvěru, dokáže akceptovat a aktivně pracovat se svými nedostatky
- cítí se zodpovědný za své činy a jednání, které jsou v souladu s jeho slovy a pocity
- vyjadřuje své pocity a názory; umí se empaticky či diplomaticky vyjádřit s respektem k druhým

2.7 Vedení lidí

Kompetence k vedení lidí

Záměr a vůle ujímat se role vůdce skupiny, odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority a umění vytvářet kulturu pracoviště, kde lidé umí, mohou a chtějí podávat své nejlepší výkony.

Dílicí kompetence:

ztotožnění s manažerskou rolí a převzetí zodpovědnosti za tým, vedení jednotlivců a týmů různých typů a velikostí, uplatnění vhodných manažerských stylů dle situace, typu a zralosti vedených lidí, podpora, inspirace a motivace jednotlivců a týmů, týmové atmosféry, schopnost zatížit podřízené,



zodpovědností za jejich výkon a využit jejich potenciálu a odbornosti, mobilizace týmu k výkonu. schopnost využívat zpětnou vazbu jako motivační a kontrolní mechanismus

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- nedokáže vést ostatní a ani o to nemá zájem

1.

- neztotožňuje se s manažerskou rolí, v případě potřeby ale dokáže krátkodobě převzít odpovědnost za svěřený tým a zajistit realizaci dílčích aktivit, kterým sám rozumí a které zná z dosavadní praxe
- dokáže organizovat a koordinovat práci menších skupin nebo sebraných týmů

2.

- ztotožňuje se s manažerskou rolí, řídí se vizemi organizace
- dokáže vést stabilní tým a přijímá za něj zodpovědnost
- při vedení uplatňuje takový manažerský styl, který vychází z jeho temperamentu a osobnostního typu
- ve vedení jednotlivců i týmů má stále rezervy, soustředí se více jen na jednu oblast, a to na realizaci úkolů a výsledek nebo na vztahy v týmu
- vede osobním příkladem a opírá se o formální autoritu vyplývající ze své manažerské pozice
- mentoruje a vede prostřednictvím pokynů a instrukcí

3.

- podle situace přesvědčivě zastává potřebné manažerské role v týmu a má jeho důvěru
- efektivně vede jednotlivce a snaží se jim přizpůsobit svůj manažerský styl
- při vedení uplatňuje řízení pomocí cílů, přiměřeně uplatňuje nástroje kontroly
- přebírá zodpovědnost za skupinový výsledek a motivuje tým i jednotlivce k jeho dosažení
- je schopen získat tým i jednotlivce pro naplňování vize organizace, pokud ji sám uvěří
- chrání svou skupinu a její reputaci, získává pro ni zdroje a informace v rámci organizace
- podporuje pozitivní atmosféru ve skupině

4.

- vystupuje jako přirozená autorita a adekvátně uplatňuje formální pravomoci
- pro vize a cíle organizace dokáže nadchnout a zaujmout jednotlivce i větší týmy
- uplatňuje koučovací přístup a situační styl řízení dle situace a typu a zralosti vedených lidí
- věnuje stejnou pozornost výkonům i vztahům
- dokáže přenést motivující míru odpovědnosti a samostatnosti na jednotlivce podle jeho potenciálu a odbornosti a vše ověřuje je ve zpětné vazbě
- přebírá zodpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu
- důsledně uplatňuje kontrolní mechanismy

5.

- vystupuje charismaticky a inspirativně zapojuje jednotlivce i týmy do tvorby vizí organizace
- podřízeným poskytuje dostatek příležitostí pro seberealizaci, pro jejich samostatnost a rozhodování, přejímání odpovědnosti a volbu postupu při realizaci úkolů
- vykonává cíleně roli kouče i mentora
- odpovědně vybírá a vychovává své následovníky, se kterými sdílí své odborné i manažerské know-how
- vytváří přitažlivou a funkční kulturu společnosti



3 KOGNITIVNÍ KOMPETENCE

3.1. Analytické myšlení

3.2. Koncepční myšlení

3.3. Objevování a orientace v informacích

3.1 Analytické myšlení

Kompetence k analytickému myšlení

Představuje schopnost analyzovat jednoduché i složité problémy/situace, rozkládat je na dílčí části a s nimi mentálně pracovat, tj. vyhodnocovat, simulovat varianty, porovnávat je, nahlížet na argumenty objektivně a kriticky, posuzovat validitu argumentů a dat, hledat příčinné vztahy a vnímat vliv změn na ně. Zahrnuje také schopnost syntézy těchto částí v model, schopnost rozlišovat mezi vlastnostmi/chováním celého modelu a jeho částí v čase nebo jak důsledku konkrétních změn.

Dílčí kompetence:

schopnost analýzy a rozkladu celku (situace, problému) na dílčí části, porozumění fungování dílčích částí analýzou jejich vlastností, vliv času a změn na tyto části, schopnost identifikovat časové sekvence a kauzální vztahy a příčinné souvislosti, systematické porovnávání rozličných aspektů a charakteristik, objektivní hodnocení, odůvodňování argumentů, schopnost syntézy dílčích částí v celek, globální vnímání problému (s jeho všemi vazbami), vyvozování závěrů a definování priorit

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- dokáže vyjádřit jiný názor, rovněž je schopen změnit názor
- je schopen faktografického popisu dané situace bez hodnocení a vlastního hledání souvislostí a příčin
- není schopen rozložit situaci/problém na dílčí části

1.

- je schopen rozebrat jednoduchý úkol, problém nebo situaci a vytvořit jednoduchý seznam aktivit k jejímu řešení nebo práci

2.

- vidí základní souvislosti, analyzuje vztahy mezi několika částmi problému či situace
- vytváří příčinná spojení (např. A je příčinou B) nebo definuje argumenty pro a proti
- stanovuje si prioritní úkoly dle jejich důležitosti

3.

- systematicky si rozkládá složitý úkol, problém, situaci na malé zvládnutelné části
- rozpoznává několik pravděpodobných příčin událostí nebo několik důsledků jednání
- předvídá překážky a dopředu přemýšlí o dalších krocích
- analyzuje vztahy mezi několika částmi problému nebo situace a vidí mnohočetné souvislosti

4.

- zpracovává komplexní analýzy a plány
- systematicky rozebírá složitý problém na dílčí části



- k nalezení řešení používá rozličné techniky a zvažuje jejich přínos
 - vyvozuje závěry a odůvodňuje postupy, definuje priority
- 5.
- zpracovává velmi náročné analýzy a komplexní plány, organizuje a analyzuje složité a nezávislé systémy

3.2 Koncepční myšlení

Kompetence ke koncepčnímu myšlení

Představuje schopnost vidět celkové obrazy, vztahy a propojení mezi jednotlivými věcmi, schopnost si představovat modely, systémy, řešení, stejně jako myšlenky v jiných kontextech, než je obvyklé. Jedná se o schopnost vytvářet teorie a systémy, hypotézy a dosahovat optimálních výstupů nebo řešení; schopnost kriticky myslet a nahlížet na věci v širších souvislostech.

Dílčí kompetence:

schopnost vidět celkový obraz, mít vhled, vnímat kontext věcí, vztahů a událostí, schopnost předvídat možnosti, představovat si řešení, systémy a modely, porozumění propojení věcí a systémů, modelů a jednotlivostí a schopnost vidět, jak se k sobě vztahují, schopnost dělat hypotézy a závěry, vytvářet teorie, vnímání trendů a nových možností a na jejich základě schopnost předvídat budoucnost, schopnost plánovat, jak dosáhnout optimálních modelů, řešení, kritické myšlení, rozpoznávání modelů

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

- 0.
- nepoužívá žádných abstraktních konceptů, uvažuje konkrétně
 - není schopen rozumět propojení systémů a modelů a vnímat kontext vztahů a událostí
- 1.
- vidí základní podobnosti mezi současnými a minulými situacemi, problémy
 - používá hrubého odhadu, neumí jej ale vyhodnotit a pracovat s ním
- 2.
- využívá minulých zkušeností – zážitků k identifikaci problémů a pochopení souvislostí
 - vidí zásadní rozdíly mezi současnými a předchozími událostmi a modely
 - rozeznává jednoduché vzorce a modely, všímá si vztahů mezi nimi stejně jako rozporů, ale nedaří se mu je zpracovat v závěry a hypotézy
- 3.
- při nahlížení na různé situace a problémy aplikuje kritické myšlení, rozpoznává modely nebo znalosti získané na základě rozboru minulých trendů, rozdílů a vztahů
 - rozumí propojení souvislostí, vidí analogie, předvídá možnosti a uvědomuje si vliv a dopad aktuálních trendů
 - je schopen dělat přesné a výstižné závěry
 - vytváří jednoduché koncepty a hypotézy
- 4.
- identifikuje problémy a situace, které nejsou druhým zřejmé a nejsou založené na předchozích zkušenostech nebo vzdělání



- identifikuje klíčová témata složitých situací a úkolů
 - nahlíží na věci v širších souvislostech
 - vytváří hypotézy a koncepty
 - představuje si řešení v podobě komplexních systémů a modelů
 - je schopen zjednodušovat složité koncepty a srozumitelně je vysvětluje ostatním
- 5.
- jeho hypotézy a závěry umožňují optimální řešení problémů, vznik nových modelů a systémů
 - je schopen tvořit a navrhovat komplexní a složité koncepty a formulovat užitečná vysvětlení složitých témat, situací a příležitostí
 - vytváří nové modely a teorie, které ovlivňují trendy v daném oboru

3.3 Objevování a orientace v informacích

Kompetence k objevování a orientaci v informacích

Připravenost a schopnost vyhledávat, nalézat, rozpoznávat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci a nespokojit se s povrchními nebo jednostranně zkreslenými informacemi.

Dílčí kompetence:

Schopnost vyhledávat informace, vyhodnocování různých zdrojů dat a informací, schopnost rozeznat a ověřit validitu informací, schopnost předávat a zpracovávat informace, úroveň využívání moderních informačních technologií při práci s informacemi (běžné IT nástroje pro běžné uživatele, SW a aplikace volně přístupné nebo placené).

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

- 0.
- informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací
 - získané informace si neověřuje a využívá nahodile
 - při práci s informacemi nevyužívá informační technologie
- 1.
- dokáže si vyhledat základní informace pro svůj život a práci
 - k aktivnímu vyhledávání informací se musí nutit
 - výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky
 - nekriticky přijímá informace od druhých a ověřuje je jen, když jsou v přímém rozporu s jeho zkušeností
 - informace umí třídit dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií, informační technologie při práci s informacemi využívá ne vždy efektivně
- 2.
- je-li motivován, vyhledává informace potřebné pro každodenní život
 - důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje, pouze viditelné nejasnosti ověřuje
 - dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací
 - pro rutinní vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat běžně dostupné informační technologie



- umí rozpoznat podstatné informace, třídí je a analyzuje, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje
- jednoduché informace je schopen předat ostatním vytváří základní jednoduchou dokumentaci

3.

- informace vyhledává samostatně a cíleně, aplikuje je v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci
- pro vyhledávání informací využívá vhodné zdroje
- srovnává, posuzuje a ověřuje si validitu zdrojů a informací
- k jejich zpracování dokáže zvolit a využívat vhodné informační technologie
- orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného
- získanou informaci dokáže zpracovat a předat dál

4.

- systematicky a pravidelně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů
- dokáže využívat sofistikovanější aplikace a SW pro práci s databázemi a informacemi
- propojuje informace z různých zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti, řídí informační toky
- dokáže efektivně zpracovat získané informace, vyhodnotit je a výsledky srozumitelně předat dál

5.

- neustále vyhledává a analyzuje nové informace
- čerpá informace z nových i netradičních zdrojů, porovnává je a nachází v nich inspiraci
- složité informace dokáže efektivně uchopit, zjednodušit a předat dál, z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní
- díky velkému přehledu v oblasti informačních technologií využívá nejefektivnější (i méně známé) aplikace a nástroje pro zpracování informací



4 VÝKONOVÉ KOMPETENCE

4.1. Aktivní přístup

4.2. Plánování a organizování práce

4.3. Podnikavost

4.4 Řešení problému

4.5. Samostatnost

4.6. Výkonnost

4.1 Aktivní přístup

Kompetence k aktivnímu přístupu

Zahrnuje motivaci k aktivitám nad rámec běžných pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje je angažovanost, návrhy na zlepšení procesů a zvýšení produktivity, nalézání nebo vytváření nových příležitostí.

Díličí kompetence

Přípravenost k akci, potřeba neustále něco dělat, osobní angažovanost nad rámec běžných povinností, vstřícná reakce na konkrétní potřeby každé situace, neustálé vyhledávání nových příležitostí k sebeuplatnění, schopnost a ochota překonávat překážky při dosahování cíle a výsledků.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- nejeví zájem o aktivní zapojení, je pasivní

1.

- při plnění pracovních úkolů spoléhá výhradně na nápady a iniciativu druhých
- spoléhá výhradně na náměty a rozhodnutí ostatních
- vlastní aktivitu vyvine jen, je-li k tomu vyzván
- neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí od aktivního zapojení

2.

- k plnění běžných pracovních úkolů přistupuje aktivně, pokud je motivován
- jeho osobní angažovanost k aktivitám nad rámec běžných pracovních povinností je nízká
- nové příležitosti k pracovnímu sebeuplatnění nevyhledává
- vyskytnou-li se překážky, jeho aktivita se rychle snižuje

3.

- angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován
- aktivně reaguje na nové možnosti a příležitosti, jsou-li mu nabídnuty
- na konkrétní potřeby každé situace reaguje zpravidla vstřícně
- je schopen překonávat překážky a nedá se snadno odradit ve svém úsilí

4.

- je neustále připraven k akci
- je velmi činný a iniciuje různé aktivity v pracovní i nepracovní oblasti



- soustavně projevuje osobní angažovanost nad rámec běžných povinností
- sám vyhledává nové příležitosti k sebeuplatnění
- nenechá se nikým odradit při vlastních aktivitách, je-li přesvědčen o jejich správnosti

5.

- je iniciátorem změn a dodává všem kolem sebe energii k jejich zvládnutí
- zůstává rozhodný a aktivní i v situacích, kdy ostatní odpadají
- je vzorem pro ostatní vysokou osobní angažovaností nad rámec běžných povinností
- neustále vyhledává nové možnosti a příležitosti pro sebe i ostatní
- svým aktivním přístupem ovlivňuje okolní dění
- dívá se dopředu, aby vytvořil příznivé podmínky pro využití budoucích příležitostí

4.2 Plánování a organizování práce

Kompetence k plánování a organizování práce

Představuje dovednost systematicky a metodicky plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času, s vědomím možných rizik.

Dílčí kompetence:

Vnímat celek, cíl/úkol rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby, koordinovat dílčí aktivity a dělat více než 2 věci najednou, odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce, stanovovat priority, koordinovat svou práci a práci ostatních, předvídat, postupovat systematicky a metodicky.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- neplánuje, úkoly plní nahodile
- vyhodnocuje jen aktuální situaci
- organizační věci řeší až ve chvíli, kdy jsou neodkladné

1.

- je schopen plánovat jednoduché konkrétní činnosti a aktivity
- nerozlišuje priority
- zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad
- sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen

2.

- je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány
- dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho plánuje své aktivity, v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně
- dokáže organizovat svoji činnost a výkon
- ne vždy se mu daří skloubit svou činnost a plány s činností a plány ostatních

3.

- plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí
- dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná
- vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje
- plánuje potřebné zdroje a čas



- vyhodnocuje naplňování plánů i jejich efektivní využití
 - efektivně organizuje svou činnost v závislosti na plánech a činnosti druhých
- 4.
- efektivně plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány, aktuální situací a potřebami okolí
 - je schopen efektivně plánovat a organizovat činnost druhých
 - rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým
 - vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli
 - posuzuje rizika a pracuje s nimi
 - plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas
 - vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná
- 5.
- stále zlepšuje plánování a time management
 - vytváří strategické plány, předvídá rizika a předchází jim
 - aktivně přebírá roli organizátora a rozděluje práci s ohledem na odbornost, potenciál a kapacitu ostatních
 - v krizových situacích nebo při náhlých změnách pohotově reaguje a vytváří nové plány

4.3 Podnikavost

Kompetence k podnikavosti

Představuje schopnost aktivně vnímat své pracovní či podnikatelské prostředí, nalézat příležitosti a využít je k uplatnění produktů/služeb s cílem uspět na trhu. Základem podnikavosti je vnitřní motivace k samostatné práci a zisku z ní, tvořivost při produkci podnikatelských nápadů, ale také odhodlání a vytrvalost při jejich realizaci. Kompetence k podnikavosti se primárně pojí s odvahou k samostatnému podnikání (entrepreneurship) a takto je v popisu kompetence primárně pojata. Může se však projevit také u zaměstnanců firem, mají-li k tomu prostor (intrapreneurship).

Díličí kompetence:

schopnost vnímat a kriticky hodnotit podnikatelské příležitosti, schopnost produkovat podnikatelské nápady, schopnost zpracovat podnikatelské nápady do podoby podnikatelských záměrů a konceptů (formalizovaných i neformálních), schopnost realizovat podnikatelské nápady; schopnost předvídát a konat k rozšíření podnikání do nových oblastí, produktů nebo služeb (tvorba a specifikace vize, strategických cílů a cílových skupin), schopnost přijímat riziko; schopnost předvídát a reagovat na změny na trhu, schopnost rozhodovat se i v prostředí velké neurčitosti a nejistoty, schopnost analyzovat situaci na základě vztahu vstup – výstup, z hlediska možného profitu, návratnosti investic atd.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

- 0.
- není podnikavý, o podnikání neuvažuje a v pracovním procesu je pasivní
 - rizikům se snaží vyhýbat



1.
 - není podnikavý, dokáže však při práci přemýšlet a reagovat i bez jasné instrukce na okamžité potřeby či řešení provozního problému
 - rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně – snadno ho odradí od akce, nebo je podcení
2.
 - aktivně zpracovává podněty z okolí
 - opakovaně přichází s náměty na zlepšení, resp. usnadnění své pracovní činnosti a zpravidla je dokáže samostatně připravit a realizovat
 - je dobrým příkladem podnikavého zaměstnance, na samostatnou podnikatelskou činnost si však netroufá, ať už z obavy před riziky nebo z jiného důvodu
3.
 - aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, umí objevit podnikatelské příležitosti a má snahu je rychle vyzkoušet na trhu má dostatek odvahy a vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů
 - rizika spojená s nápady sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí
 - má dostatek odvahy a vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů
4.
 - je mentálně nastaven k boji o úspěch a dokáže se o svůj podíl na trhu s plným nasazením utkat s konkurencí
 - umí pracovat s prioritami, dokáže vybrat a řešit to, co bude mít největší přínos
 - neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které udržují nebo posilují pozici jeho firmy
 - rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je minimalizovat
5.
 - podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňuje připravit a realizovat nové záměry, které vytvářejí výhodnou pozici v konkurenčním prostředí
 - je otevřený myšlenkám a nápadům ve svém okolí, umí je vyhodnotit, využít a ocenit
 - podle potřeby dokáže vytvářet strategická partnerství a aliance, která umožňují zvětšit podíl na trhu pro něj i jeho spojence
 - systematicky pracuje s riziky, které je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho firmy

4.4 Řešení problémů

Kompetence k řešení problémů

Představuje schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek.

Dílčí kompetence:

schopnost rozpoznat a pochopit podstatu problému, schopnost pojmenovat problém, schopnost analyzovat problém, vnímat příčiny a důvody, následky a širší souvislosti problému, schopnost odlišit podstatné od nepodstatného (kritické myšlení), schopnost rozdělit komplexní problém na dílčí části, navrhnout a realizovat řešení, schopnost vidět a navrhovat systémové řešení problému.



Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- vyhýbá se řešení problémů, vyvádějí jej z rovnováhy, nedokáže na ně adekvátně reagovat není schopný pochopit podstatu problému
- pokud na problém narazí, čeká až pomine nebo ho vyřeší někdo jiný

1.

- nedokáže řešit problémy nad rámec naučené rutinní reakce
- pokud se do řešení problémů pustí, často a opakovaně chybuje
- příčiny problému si neuvědomuje nebo je vidí mimo své možnosti vlivu
- při řešení problémů často spoléhá na pomoc druhých, a to i při nápravě vlastních chyb

2.

- narazí-li na problém, řeší ho jen tehdy, pokud je jednoduchý a už ví, jak na to
- jsou-li pro něj problémy nové nebo náročnější, snaží se jejich řešení vyhnout
- pokud se do řešení problémů pustí, často chybuje, ale dokáže se z chyb poučit

3.

- dokáže samostatně, aktivně a spolehlivě řešit jednodušší problémy
- podstatu identifikuje jen u jednodušších problémů
- zpravidla dokáže pochopit příčiny problému, promyslet a realizovat jejich řešení
- u komplikovanějších problémů je nejistý a snadno se vzdává
- je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky při řešení problémů

4.

- samostatně a spolehlivě řeší jednoduché i složitější problémy, které umí jasně pojmenovat
- je schopný rychle pochopit příčiny problémů, u složitějších je dokáže rozložit na jednotlivé části a pro ně navrhnout adekvátní řešení
- odvážně se pouští i do řešení nových a komplexnějších problémů
- dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci
- při nahromadění více problémů k řešení umí stanovit a držet priority

5.

- rychle, přesně, vždy a ve všech situacích dokáže pochopit problém v jeho souvislostech, navrhnout a prosadit adekvátní řešení
- u zdánlivě neřešitelných problémů dokáže uplatnit originální myšlení a měnit obecně platné modely
- dokáže vytvořit prostředí pro týmové řešení i těch nejnáročnějších problémů
- dokáže promítnout úspěšná řešení nových problémů do tvorby standardů pro jejich budoucí prevenci

4.5 Samostatnost

Kompetence k samostatnosti

Představuje záměr jedince určovat si samostatně cíle, úkoly, způsoby a postupy své práce. Samostatný jedinec se rád samostatně rozhoduje, zastává co nejvíce činností vlastními silami, nemusí být kontrolován. Umí rozpoznat, co zvládne sám a kdy musí využít pomoc nebo rady ostatních.



Dílčí kompetence:

Sklon k autonomnímu chování – schopnost si určovat a stanovovat způsoby práce, schopnost pracovat soustředěně, bez dohledu druhých, schopnost samostatně získávat informace pro svou práci, posoudit je a využít, schopnost odhadnout vlastní kapacitu a řídit sebe sama, schopnost rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti a znalostí, schopnost odpovídat za vlastní rozhodnutí a výsledky práce.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- není samostatný, potřebuje dohled a kontrolu
- je nesoustředěný, nespolehlivý a závislý na vedení druhých
- snadno podléhá skupinovému myšlení a přizpůsobuje se názoru ostatních

1.

- samostatnou práci nevyhledává, je spíše pasivní
- dokáže samostatně plnit jednoduché, přesně zadané nebo opakované úkoly

2.

- samostatně a zpravidla spolehlivě plní své běžné úkoly
- jsou-li mu svěřeny k samostatné realizaci nové nebo složitější úkoly, plní je, avšak s chybami

3.

- samostatně a velmi spolehlivě plní své běžné úkoly
- samostatnou práci přijímá či vyhledává jen v oblastech, kde si je jistý svými schopnostmi nebo je-li k tomu přímo vyzván
- dokáže být spolehlivý a samostatně se rozhodovat i v nových nebo náročnějších úkolech a pracovních situacích, pokud jsou k nim dány a vysvětleny instrukce, směrnice nebo předpisy
- při přijímání či realizaci úkolů je zpravidla schopný/á odhadnout správně vlastní kapacity

4.

- při plnění úkolů nejraději řídí sám sebe, umí odhadnout a rozložit své síly
- dokáže pracovat soustředěně a samostatně, a to i na dlouhodobějších úkolech
- samostatně, rychle a pružně se rozhoduje i ve složitějších situacích
- nebojí se odpovědnosti a přijímá přiměřenou míru osobního rizika za výsledky své práce
- dokáže si získat potřebné zdroje (informace apod.) a v případě potřeby umí vyhledat pomoc

5.

- samostatně si definuje své úkoly i cesty k jejich naplnění
- umí si vždy poradit, a nevymlouvá se na nepříznivé vnější okolnosti a přijímá plnou odpovědnost za výsledky své práci
- při samostatné práci je mimořádně vytrvalý a dokáže se na ni dlouhodobě koncentrovat
- cíleně a systematicky vytváří motivující prostředí pro samostatnou práci a rozhodování svých kolegů a podřízených



4.6 Výkonnost

Kompetence k výkonnosti

Představuje zájem a schopnost pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu.

Dílčí kompetence:

Podávat požadovaný výkon, stanovovat si cíle a úkoly, klást na sebe vysoké nároky, optimalizovat pracovní postupy, identifikovat priority, podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase, pracovat precizně, rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy, schopnost přijímat zpětnou vazbu ke svému výkonu a na jejím základě se zlepšovat.

Úroveň – Charakteristika úrovně kompetence

0.

- neorientuje se na výkon a výsledek
- nedosahuje požadovaného výkonu
- je nespolehlivý, sleduje pouze své osobní cíle
- nereflektuje na zpětnou vazbu k jeho práci a výkonu

1.

- snaží se dosáhnout potřebného výkonu, ale mívá problémy s plněním úkolů v požadovaném čase a kvalitě
- vyskytnou-li se složitější pracovní překážky, zpravidla na ně nedokáže reagovat a vyvinout zvýšené úsilí
- zpětnou vazbu přijímá pasivně a ke zlepšení svého výkonu ji využívá jen krátkodobě
- nezamýšlí se nad vykonávanými úkoly, musí být kontrolován

2.

- v běžném pracovním procesu zpravidla podává spolehlivý výkon, zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví
- orientuje se na výkon i na výsledek (přínos) v definovaném čase a dokáže rozpoznat a překonávat dílčí překážky
- zpětnou vazbu ke svému výkonu přijímá bez problémů a dokáže ji využít ke zlepšování svého výkonu, pokud to nevyžaduje přílišné úsilí
- uvědomuje si firemní a týmové priority

3.

- jeho výkon je spolehlivý a stabilní
- při plnění výkonnostních cílů hledá a navrhuje možnosti zlepšení v rutinních procesech a dovede překonávat i náročnější překážky
- orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku
- zpětnou vazbu ke svému výkonu přijímá a vyhledává ji jen, pokud mu pomáhá ke zlepšování vlastního výkonu
- dokáže sladit své osobní priority s firemními, plní firemní standardy výkonu
- je schopen určité míry sebekontroly a sebemotivace

4.

- jeho výkon je nadprůměrný, je ostatním příkladem v osobním nasazení



- má vysoké nároky na svůj výkon a je schopný si nastavovat střednědobé výkonnostní cíle i nad rámec běžného pracovního výkonu
 - konstruktivně přijímá i poskytuje zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu s cílem sladit osobní a týmové/firemní cíle
 - je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování
- 5.
- jeho výkon je trvale nadprůměrný i v náročných/kritických situacích a za nepříznivých okolností
 - dokáže zvyšovat produktivitu výkonu sebe, svého týmu i organizace tím, že definuje pracovní situaci a ostatní zatížení zodpovědností
 - konstruktivně přijímá i poskytuje zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu s cílem sladit osobní a týmové cíle s firemními