



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ZVÝŠENÍ KVALITY ŘÍZENÍ, FINANČNÍ ŘÍZENÍ A GOOD GOVERNANCE NA MĚSTSKÉM

ÚŘADU BŘECLAV – ČÁST C

Registrační číslo projektu CZ.1.04/4.1.01/89.00040

METODIKA PRO HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCE

PRAHA, 2015

PRO MĚSTSKÝ ÚŘAD BŘECLAV



ÚVOD A DEFINICE	3
KONSTRUKCE KOMPETENCE	4
STRUKTURA KOMPETENCE	7
HODNOTÍCÍ STUPNICE	9
SLOŽKY (TYPY) KOMPETENCÍ	9
KOMPETENČNÍ MODEL PRACOVNÍ POZICE	10
HODNOCENÍ KOMPETENCÍ	13
NÁVRH MOTIVAČNÍCH SCHÉMAT PRO PODPORU INICIATIVY A VÝKONU AKTIVIT V RÁMCI PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ	15
VAZBY NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	16
Využití systému ATTIS při tvorbě a implementaci systému odměňování	17
Postup při tvorbě a implementaci systému odměňování	17
PŘÍLOHA Č. 1	18
PŘÍLOHA Č. 2	19
PŘÍLOHA Č. 3	20
PŘÍLOHA Č. 4	21
PŘÍLOHA Č. 5	22

Úvod a definice

Kompetence

Termín kompetence je v českém prostředí definován a využíván mnoha způsoby. V právní terminologii je chápán jako souhrn pravomocí a povinností určitého orgánu, v pedagogice pak jako schopnost nabyté znalosti a dovednosti také využívat. V managementu je termín kompetence používán velmi často ve spojení s celkovou schopností (potenciálem) člověka úspěšně vykonávat zadanou úlohu.

Pro účely tohoto dokumentu definujeme kompetenci následovně:

Kompetence je schopnost trvalého dosahování definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot.

Řízení podle kompetencí

Řízení podle kompetencí je manažerský přístup, který se zaměřuje na vybudování a udržení souladu mezi potenciálem člověka (tedy jeho lidskými zdroji) a výsledky, které se od člověka očekávají. V řízení podle kompetencí může požadavek na vyšší výsledky nastartovat rozvoj potenciálu člověka a naopak, nevyužité rezervy v potenciálu mohou vést k nové formulaci požadovaných výsledků.

Kompetenční pravidlo

Kompetenční pravidlo říká, že ***úspěšnost organizace je plně závislá na kompetencích lidí, kteří v ní pracují***. Jinými slovy, má-li být organizace jako celek úspěšná, je nutné, aby cíle a požadavky kladené na její zaměstnance byly v souladu s jejich potenciálem. Což v důsledku znamená, že nadřízení by měli dokonale znát potenciál svých lidí a důsledně ho využívat a také rozvíjet ve směru plánovaného rozvoje organizace.

Specifické místo mezi lidmi v organizaci z tohoto pohledu zauímají její vrcholové vedoucí (lídři). Jejich klíčovou úlohou je zvolit dlouhodobě úspěšnou strategii, získat pro ni schopné a motivované lidi a zajistit, aby v organizaci vznikly takové mechanismy, které realizaci strategie umožní. Kompetentnost lídrů je tedy zásadní podmínkou pro úspěch organizace.

Strategická kompetence organizace

Strategická kompetence organizace vyjadřuje celkovou schopnost organizace jednat způsobem, který jí zaručuje vytvoření a udržení strategických konkurenčních výhod.

Kompetenční model pracovníka

Kompetenční model je uspořádaný systém požadovaných kompetencí vytvářený pro konkrétního pracovníka. Přitom vychází z požadavků, které jsou na pracovníka kladeny prostřednictvím jeho začlenění do stávajících i budoucích procesů, projektů a úkolů organizace.

Kompetenční model organizace

Kompetenční model organizace zahrnuje soubor jejích strategických kompetencí nutných pro vytvoření a udržení stávajících i budoucích konkurenčních výhod.

Konstrukce kompetence

Kompetence v sobě zahrnuje dualitu požadavku (úlohy) a zdrojů (potenciálu), které jsou pro vykonání úlohy potřeba. Obě složky kompetence – úlohy i zdroje - musí být v rovnováze. Pokud vyžadujeme vykonávání úloh, pro které člověk nemá zdroje (vlastnosti, schopnosti, postoje) buď nedosáhne požadovaných výsledků nikdy (nemá potřebné vlastnosti a schopnosti) nebo bude jeho výkon nestabilní, bez odpovědnosti za výsledek a snahy výkon dále zlepšovat (chybí mu potřebné postoje).

Dualita úloh a zdrojů



Pokud naopak úloha nebude využívat zdroje, které má člověk k dispozici, nelze očekávat, že ho bude motivovat – ani v tomto případě nelze očekávat převzetí odpovědnosti za výsledek a aktivní snahu o zlepšování.

Podstatou řízení prostřednictvím kompetencí je tedy zadávání takových úloh, které jsou nejdůležitější pro rozvoj firemního systému a pro které mají lidé potřebné zdroje (nebo jsou schopni tyto zdroje v potřebné době rozvinout).

Definice kompetence by měla z pohledu manažera zahrnovat všechny prvky, které umožní kompetenci měřit a hodnotit jak z hlediska výkonnosti, tak z hlediska potenciálu (zdrojů).

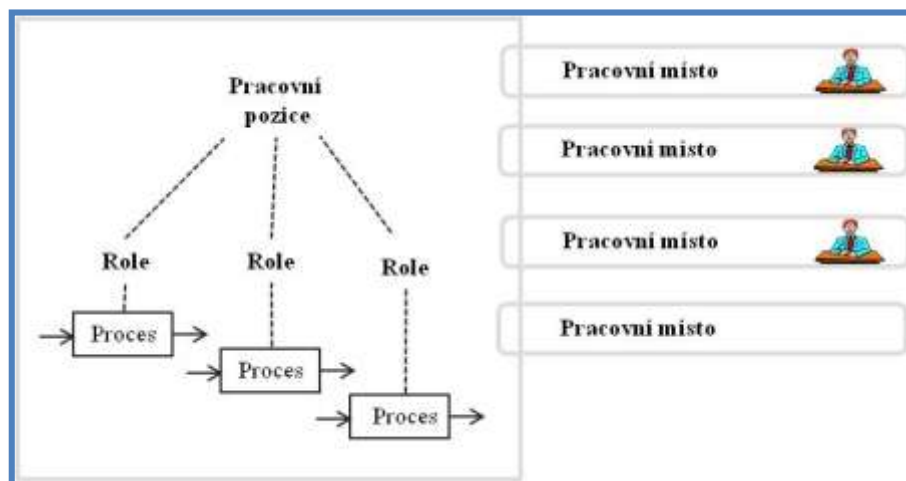
Definice kompetence tedy musí zahrnovat:

- 1. Specifikaci úlohy – co má být vykonáno (výsledek) a jak to bude měřeno (metrika), jaká pravidla (postupy, směrnice, zákony) by měla být respektována**
- 2. Specifikace zdrojů - jaké zdroje (vlastnosti, schopnosti, postoje) by měl mít člověk, aby byl schopný úlohu v požadovaných parametrech dlouhodobě a stabilně vykonávat.**

1. Specifikace úloh

Specifikace úlohy znamená jasné zadání pracovního výkonu. Každý člověk v organizaci měl také znát, jaké požadavky jsou na něj kladen aktuálně a jak se budou v budoucnu měnit v souvislosti se strategickým rozvojem organizace.

Pro specifikaci úloh pracovníka je klíčové jeho zapojení v procesech organizace. To se děje prostřednictvím rolí, které jsou přiřazeny konkrétním činnostem v procesní mapě. Z rolí je složena pracovní pozice, která představuje šablonu pro pracovní místo. To znamená, že pro jednu pracovní pozici (technik infrastruktury) může být vytvořeno několik pracovních míst se shodným zadáním – viz obrázek.



Do specifikace úloh zahrnout i uvažované zapojení pracovníků do projektů. I zde ke vhodné formulovat, jaký typ činností bude od člověka v projektech vyžadován (expertní činnost, administrace dotací...).

Do specifikace úlohy patří i stanovení měřitelných parametrů, podle kterých bude hodnoceno, zda člověk očekávaný výkon plní a na jaké úrovni. Tyto parametry jsou stanovovány prostřednictvím cílů a ukazatelů.

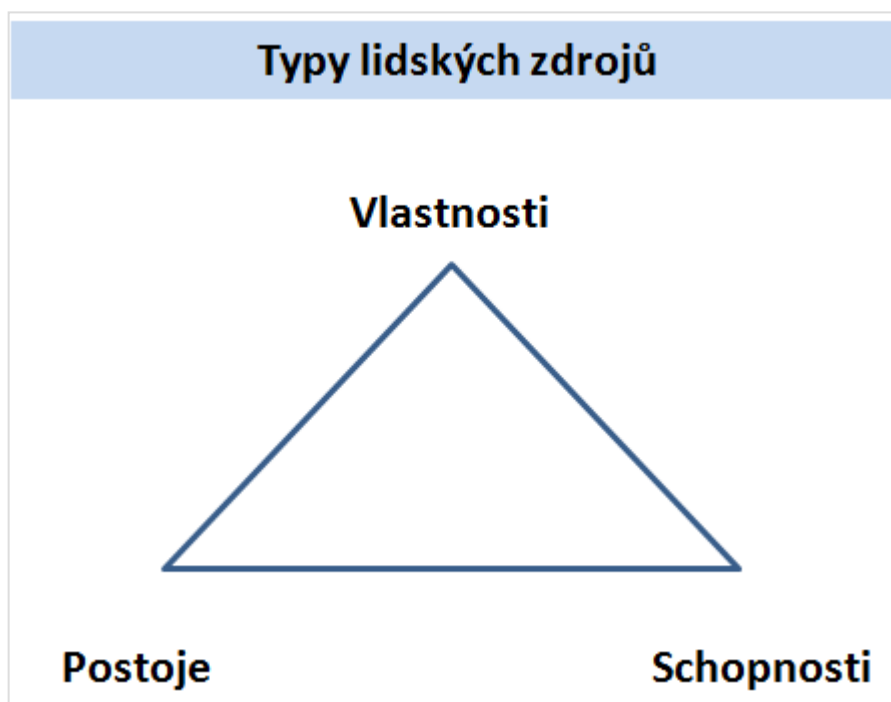
Cíle - jsou využívány tam, kde se jedná o požadovanou změnu stavu – například zavedení nového produktu nebo procesu, dosažení nové kvalifikace a podobně. Cíle by měly být SMART – (Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné, Termínované)

Ukazatele – ukazují plnění zadaného standardu výkonu – může se jednat například o dobu odezvy na požadavek zákazníka, počet reklamací a podobně. I pro ukazatele platí, že musí být SMART. Ukazatel může být složen z více metrik, které dohromady ukazují míru plnění ukazatele. Například ukazatel „Plnění SLA“ bude složen z metrik „doba první odezvy“, „doba vyřešení požadavku a „počet reklamací“.

2. Specifikace zdrojů

Typy lidských zdrojů

Pro účely managementu obvykle rozlišujeme tři typy zdrojů člověka - vlastnosti, postoje a schopnosti. Celkový potenciál a výkon člověka ovlivňují všechny tři typy zdrojů, proto je důležité, aby s nimi manažeři dokázali



odpovídajícím způsobem pracovat

Vlastnosti

S vlastnostmi se člověk narodí – patří sem fyzické vlastnosti (výška, barva pleti.), psychické vlastnosti (osobnostní typy, temperament), a také vlohy (hudební sluch, výtvarné vlohy, jazykové nadání). Je zřejmé, že jako manažer nemůžete vlastnosti lidí změnit, můžete je ale zohlednit při výběru lidí a při řízení jejich výkonu i kariéry, pokud již se stali zaměstnanci organizace. Někdy bývá vhodné, aby i vlastnosti byly součástí kompetenčního modelu – a to zejména pro informaci manažera, kterému pomohou pochopit na jaké typy úloh je člověk vhodný, jakým způsobem mu je zadávat a jak ho hodnotit.

Schopnosti

Schopnosti zahrnují ty lidské zdroje, které lze rozvíjet formou vzdělávání. Základními typy schopností jsou znalosti a dovednosti, které lze rozvíjet vhodnými vzdělávacími aktivitami – školením, tréninkem nebo například koučováním či získáváním zkušeností při výkonu práce. Do kategorie schopností patří například jazykové dovednosti, interpersonální dovednosti, počítačové dovednosti nebo například odborné dovednosti specifické pro výkon dané pozice.

Postoje

Třetím typem zdrojů jsou postoje – zjednodušeně řečeno se jedná o míru nadšení, s kterým člověk přistupuje k vykonávání určitého úkolu nebo dosahování cíle. Kladný nebo záporný postoj k úloze je ovlivňován tím, jak

člověka baví, zda ji považuje za smysluplnou a užitečnou, zda si věří, že ji dokáže vykonat, nebo například i na tom, jakým způsobem bude za její splnění odměněn. Kladný postoj se projevuje aktivitou člověka, snahou vykonat úlohu co nejlépe – často s lepším výsledkem, než je vyžadován. Naopak postoj záporný poznáte podle zlehčování významu úlohy, pasivity nebo například i podle doslovného plnění i zjevně chybného zadání (v českém prostředí známém jako „švejkování“).

Změny lidských zdrojů

Postoje podřízených můžete jako manažeři změnit velmi snadno a rychle – v kladném směru například správně a včas poskytnutou pochvalou nebo vyzdvižením významu úlohy, v záporném směru pak třeba nevysvětlením účelu úlohy, nespravedlivým hodnocením nebo neposkytnutím dostatečného výcviku či školení. Změna schopností (tedy znalostí a dovedností) probíhá pomaleji, stojí více prostředků vynaložených na vzdělávání, oproti změně postojů je však trvalejší.

Struktura kompetence

Úlohy - role

Kompetenční model je vytvářen pro roli - soubor kompetenčních modelů jednotlivých rolí pak vytváří kompetenční model pracovní pozice respektive pracovního místa.

Každá kompetence je definována tak, aby z popisu vyplývalo, jaké klíčové úlohy¹ by měl nositel kompetence standardně zvládat. Popis těchto úloh má obecnější charakter, než je definice činností zahrnutá v roli v procesním modelu. Kompetentní člověk by tedy měl zvládat tyto situace i bez detailního popisu procesu. Naopak, pokud je člověk nositelem kompetence v nějaké oblasti, měl by umět nadefinovat proces, kterým bude tato kompetence ve firemní praxi naplňována.

Kompetence je tak vyjádřením potenciálu člověka vykonávat určité úlohy, prostřednictvím role je tento potenciál propojen s konkrétními činnostmi (procesy) v organizaci.

Příklad:

Základní ICT kompetence – Práce s MS WORD může být definována následujícím způsobem:

- *Základní úroveň – psaní a formátování jednoduchých textů s využitím základní sady stylů, automatických oprav a revizí stylů.*
- *Pokročilá úroveň – základní + práce s revizemi a změnami. Vytváření vlastních stylů se správným zakomponováním Corporate Identity.*
- *Vysoká úroveň – vytváření rozsáhlých dokumentů a manuálů, tvorba rejstříků, obsahů a dalších referencí porovnávání a slučování rozsáhlých dokumentů z různých zdrojů. Příprava podkladů pro tisk.*

Z definice je patrné, že uvedené kompetence lze využít v celé řadě procesů, přičemž požadovaný výsledek (nabídka, uživatelský manuál, interní směrnice...) bude definován procesní mapou – tedy výstupem požadované činnosti. Stejný princip by měl být uplatňován u všech kompetencí. Současně platí, že v rámci zlepšování procesů mohou být vznášeny požadavky na doplnění respektive redefinici kompetencí.

Úrovně kompetencí

Při definici kompetencí by vždy mělo být zcela jednoznačně definováno, jaký výkon je očekáván a jak bude hodnoceno jeho plnění. Manažer (hodnotitel) i zaměstnanec (hodnocený) by měli mít o způsobu hodnocení zcela jasno již při úvodním projednávání kompetenčního modelu. Z uvedeného důvodu je vhodné vyhnout se subjektivním hodnocením bez důkazů skutečného výkonu – požadované prvky výkonu by proto měly být součástí kompetenčního modelu.

Všechny kompetence by měly být definovány s přihlédnutím ke skutečným potřebám organizace a ke schopnosti lidí si tyto kompetence v horizontu měsíců osvojit. Kompetence by měly být definovány maximálně ve čtyřech úrovních:

- **Základní** – definuje minimální potřebnou úroveň kompetence v organizaci
- **Pokročilá** - základní kompetence doplněná o další požadované prvky
- **Vysoká** – nejvyšší úroveň kompetence prakticky využitelná v organizaci
- **Individuální** – v některých případech může být vhodné vytvořit popis kompetence na míru konkrétnímu pracovníkovi – obvykle specialistovi v nějakém oboru.

První tři úrovně by měly systemizovat kompetence v organizaci a zajišťovat, že lidé budou hovořit stejným jazykem a využívat stejné metody práce.

Zejména u nositelů výjimečných znalostí a dovedností může být vhodné definovat jedinečné individuální kompetence.

Klíčové je porozumět tomu, že každý zaměstnanec by měl mít požadovanou kompetenci na přiměřené (nikoli nutně na nejvyšší) úrovni. Vráťme - li se k příkladu s MS Wordem výše – u většiny zaměstnanců bude pravděpodobně postačovat základní úroveň, ale například u pracovníků obchodu a marketingu, kteří finalizují nabídky, tvoří manuály a firemní prezentace bude žádoucí úroveň vysoká.

Není vždy pravidlem, že všechny kompetence musí být definovány ve všech třech uvedených úrovních. Mnohdy postačují jedna nebo dvě úrovně. Vždy je třeba respektovat potřeby organizace a definovat takové kompetence, které jsou okamžitě využitelné nebo vycházejí z cílů organizace a budou využity v nedaleké budoucnosti.

Následující tabulka ukazuje příklad definice manažerských kompetencí.

Manažerské kompetence			
Název kompetence	Popis úrovně 1 - elementární	Popis úrovně 2 - pokročilá	Popis úrovně 3 - vysoká
Osobní vůdcovství (leadership)	Využívání formální autority z pozice, vedení v souladu s firemními cíli a pravidly, delegování shora dolů v rámci firemních pravidel (akceptace). Převzetí neformální (osobní) odpovědnosti za výsledky řízené oblasti.	Neformální autorita v řízeném útvaru, účinná motivace zaměstnanců k rozvoji cílů a pravidel (iniciativa). Delegování zdola nahoru i horizontálně. Převzetí neformální (osobní) odpovědnosti za výsledky firmy. Samostatné vyhledávání a předávání klíčových informací nutných pro řízení útvaru.	Motivace ke změnám a rozvoji osobním příkladem, neformální autorita napříč firmou i u klíčových partnerů firmy. Převzetí neformální odpovědnosti za rozvoj společnosti.

Hodnotící stupnice

K hodnocení kompetencí budou využívány dvě základní hodnotící stupnice – čtyřstupňová a dvoustupňová.

Čtyřstupňová stupnice

1 Vylučující nedostatky	Pracovník vykazuje tak závažné nedostatky v kompetenci, že by neměl nadále vykonávat činnosti, pro které je kompetence určena
2 Potřeba zlepšení	V kompetenci je žádoucí zlepšení – je vhodné doporučit vhodnou formu rozvoje
3 Plněn standard	Kompetence jsou na právě požadované úrovni
4 Překročen standard	Kompetence jsou na vyšší než požadované úrovni – je vhodné doporučit využití rezerv – úpravou procesů, kariérovým postupem apod.

Dvoustupňová stupnice (ANO/NE)

Dvoustupňová stupnice je využívána u těch kompetencí, u kterých je vyžadováno prokázání formou certifikátu, osvědčení, diplomu a podobně. Může se jednat o odborné certifikáty, bezpečností školení, zdravotní prohlídky, formální vzdělání a podobně.

Složky (typy) kompetencí

Kompetenční model by měl postihnout celé spektrum úloh, které bude pracovník vykonávat. Současně by měl být členěn tak, aby kompetence obdobného charakteru bylo možné snadno spravovat a rozvíjet v souladu se strategií organizace. Z uvedeného důvodu členíme kompetence do následujících typů:

Kvalifikace

Kvalifikace zahrnuje požadované formální vzdělání, odborné certifikáty, zákonná školení a podobně. Pokud pracovník nesplňuje kvalifikaci pro dané místo, měl by být požádán, aby si ji doplnil nebo by neměl na tomto místě dlouhodobě pracovat.

Zkušenosti

V řadě případů je vhodné kompetenční model doplnit i o složku *Zkušenosti*. Ty na rozdíl od kvalifikace nevypovídají o tom, jaké vzdělání pracovník absolvoval, ale o tom, s jakými úkoly a projekty se v své kariéře setkal, v jakých rolích a pozicích působil a jakých výsledků dosáhl.

Manažerské kompetence – viz příloha č. 1

Manažerské kompetence jsou zaměřeny na zvládání manažerských úloh – tedy úloh spojených s řízením a vedením lidí a organizace jako takové. Při jejich návrhu je třeba vycházet z manažerských metod a nástrojů, které v organizaci jsou nebo budou využívány. I tyto kompetence musí být synchronizovány s procesy organizace.

Sociální (měkké) kompetence – viz příloha č. 2

Sociální kompetence zahrnují schopnost a dovednost efektivně a adekvátně se adaptovat na dané sociální prostředí a úspěšně v něm sociálně komunikovat. Zahrnují tedy schopnosti související se spoluprací uvnitř organizace i navenek, prezentační schopnosti, oblast řešení konfliktů a vyjednávání a další schopnosti obdobného typu. Číselník sociálních kompetencí by měl spravovat personální manažer organizace. (U tohoto typu kompetencí lze často jen obtížně odlišit, zda se jedná o kompetenci nebo obecnou schopnost – např. prezentační dovednosti).

Základní (klíčové) kompetence – viz příloha č. 3

Soubor kompetencí, které jsou společné pro všechny zaměstnance organizace. Vytvářejí základní předpoklady pro rozvoj ostatních typů kompetencí (učení se) a zásadně ovlivňují kulturu organizace.

Odborné kompetence – viz příloha č. 4

Odborné kompetence jsou zaměřeny na vlastní odborné úlohy organizace. Měly by být odvozeny z dlouhodobé strategie organizace, z definice produktů a služeb (interních i externích), z využívaných technologií a z procesů organizace. Odborné kompetence by měli v organizaci definovat vždy nejlepší specialisté na danou oblast.

Kompetence v oblasti ICT (informačních a komunikačních technologií) – viz příloha č. 5

Tato oblast kompetencí definuje požadavky na ovládání prvků informačních a komunikačních technologií využívaných v organizaci. Ani zde by nemělo jít o obecné formulace, ale o zcela konkrétní vymezení toho jaký prvek ICT (program, modul programu...) má být zvládnut a jaké konkrétní úlohy kompetence zahrnuje.

Číselník kompetencí v organizaci

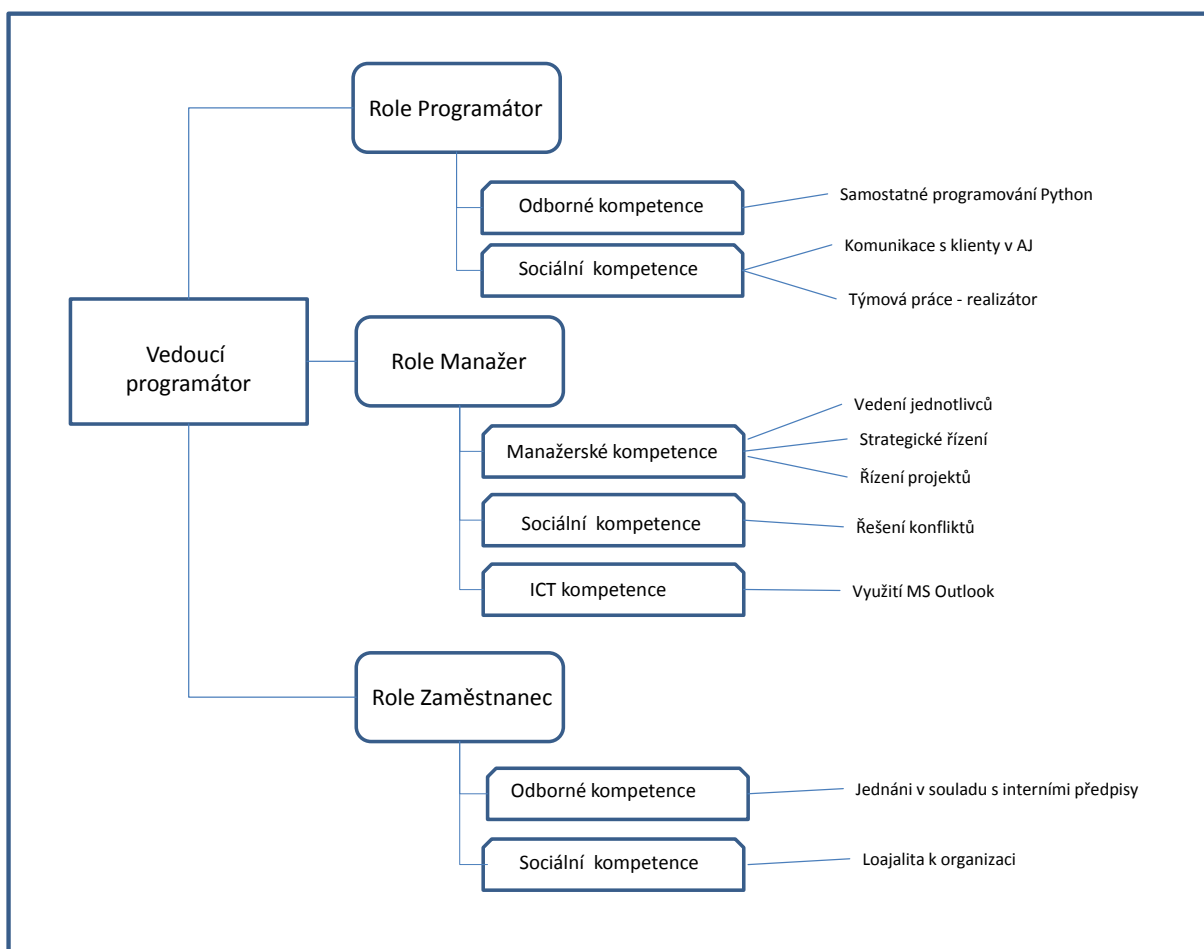
Organizace vytváří a udržuje číselník všech kompetencí, které jsou využívány v kompetenčních modelech jednotlivce. Za správu číselníku odpovídá personální manažer. Kompetence jsou v číselníku uspořádány podle výše uvedených skupin. Pro každou oblast kompetencí může být stanoven správce, který bude zodpovídat za to, aby definice kompetence odpovídala strategickým i taktickým požadavkům organizace. U odborných a manažerských kompetencí je vhodné, aby správci příslušných kompetencí byli současně vlastníci příslušných procesů, oblast sociálních kompetencí zastřešuje personální manažer, oblast ICT spravují příslušní klíčoví uživatelé jednotlivých modulů SW.

Kompetenční model pracovní pozice

Pracovní pozice ta tvořena základními stavebními prvky – rolemi. Role slouží k propojení pracovní pozice s procesy organizace – role přitom propojují činnosti v procesech, které mají obdobný účel nebo vyžadují obdobné znalosti a dovednosti.

Kompetenční model je rovněž na základní úrovni vytvářen pro roli. K tomu účelu je dobré znát, do jakých procesů je role připojena a jaké úlohy budou v rámci role vyžadovány.

Role jsou tak klíčovým prvkem pro systemizaci celé oblasti řízení lidských zdrojů – prostřednictvím rolí jsou vytvářeny obecné modely pracovních povinností (vazba na procesy), na které jsou navázány kompetenční modely. Kompetenční modely pro role by měly být součástí firemního číselníku kompetencí. Systemizace by měla fungovat tak, že při změně kompetenčního modelu v číselníku budou automaticky (s využitím programu ATTIS) aktualizovány kompetenční modely všech pracovníků (pracovních míst), kteří příslušné role vykonávají.



Konstrukci kompetenčního modelu pro pracovní pozici ukazuje příklad na obrázku:

Pracovní pozice „Vedoucí programátor“ z uvedeného příkladu je tvořena třemi rolemi. Role „Programátor“ přináší do pozice povinnosti odborného charakteru a také odpovídající část kompetenčního modelu (odborné kompetence). Kompetenční model pro tuto roli současně ukazuje, že i v roli programátor bude třeba komunikovat s klienty (Sociální kompetence - komunikace s klienty v AJ) a současně že v této roli bude vyžadována schopnost týmové práce (pro konkrétního člověka se může jednat například o preferovanou týmovou roli Realizátor). Vzhledem k tomu, že se jedná o manažerskou pozici, vstupuje do modelu role Manažer (tato role je společná pro všechny manažery v organizaci, ti by měli využívat stejné metody a nástroje řízení. Manažerské kompetence v roli

Manažer definují, jaké manažerské kompetence musí nositel zvládnout. Současně je pro tuto roli vyžadována sociální kompetence „Řešení konfliktů“ a ICT kompetence „Využití MS Outlook“. Poslední rolí, která vytváří pozici „Vedoucí programátor“ je role „Zaměstnanec“. Tato role obvykle definuje základní povinnosti zaměstnance bez ohledu na to, na jaké je pozici. V našem příkladu je pro tuto roli vyžadována kompetence „Jednání v souladu s interními předpisy“ a sociální kompetence „Loajalita k organizaci“. Role „Zaměstnanec“ je často využívána jak definici kompetencí tvrdého charakteru (znalost a akceptace interních procesů.) tak i k „měkkým“ kompetencím definující zásady etického chování, loajalitu k firemním myšlenkám, vztahové normy a podobně.

Vznik kompetenčního modelu pro pracovní místo

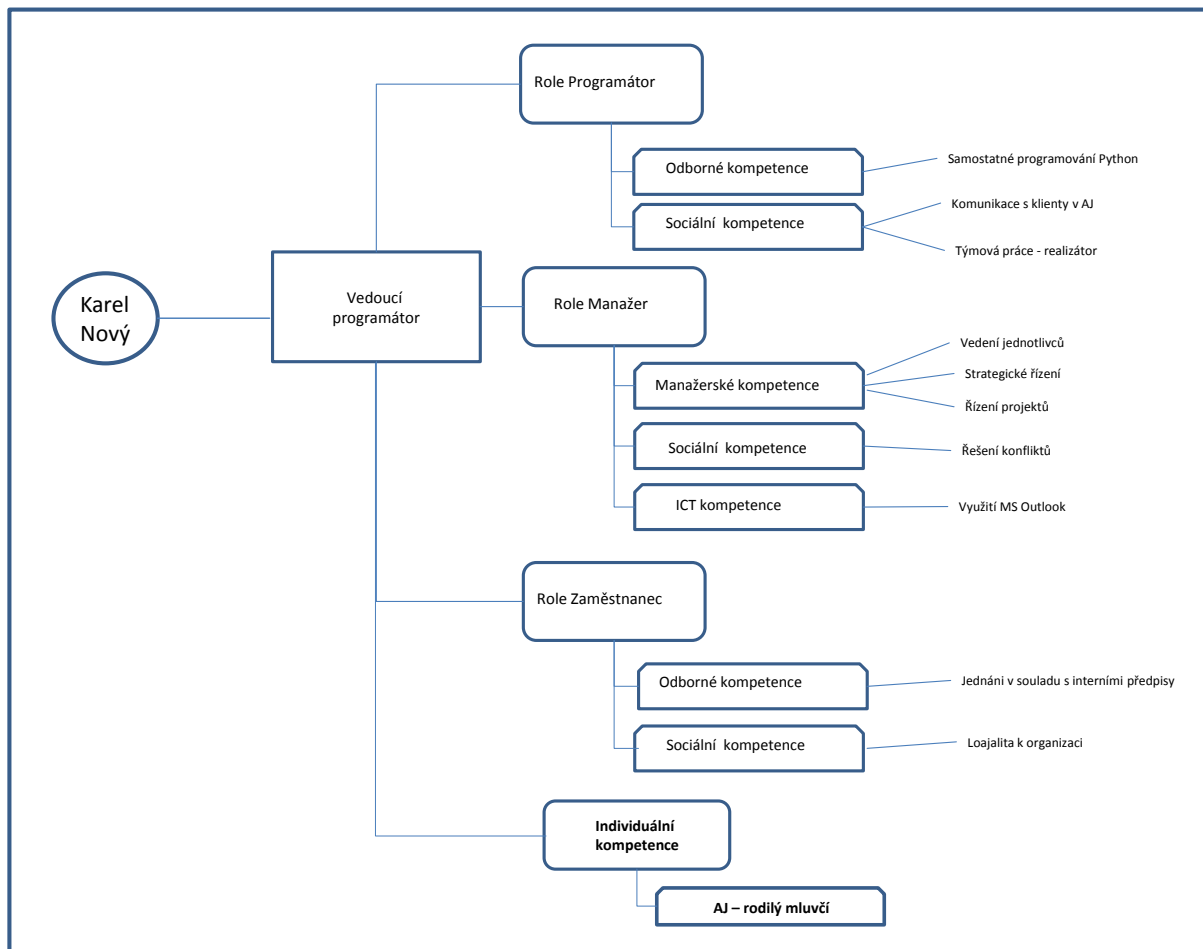
Pracovní místo je konkrétní místo v organizační struktuře, které je obsazeno konkrétním člověkem. Pracovní místo vždy vzniká pro konkrétní pozici (například pro pozici Programátor C++ může být vytvořeno několik pracovních míst). Pracovní pozice tedy funguje jako šablona pro tvorbu pracovního místa. Pracovní místo je pak vždy spojeno s konkrétním zaměstnancem.

Kompetenční model pro pracovní místo je tedy zároveň kompetenčním modelem pro zaměstnance, který dané místo vykonává. Požadavky na kompetence zaměstnance budou vždy vycházet z kompetenčního modelu pracovní pozice resp. rolí, z kterých se pracovní pozice skládá.

Z definice lidských zdrojů (vlastnosti, postoje, schopnosti) vyplývá, že každý člověk je originální jedinec s unikátní skladbou lidských zdrojů – proto je nezbytné, aby kromě *sdílených kompetencí*, které zabezpečují schopnost lidí v organizaci spolupracovat, umožňoval systém řízení kompetencí i vytváření individuálních kompetenčních modelů, které budou maximálním způsobem využívat individuální potenciál (vlohy, zájmy.) jednotlivce.

Příklad:

V organizaci pracují čtyři programátoři C++, kteří mají shodné pracovní povinnosti i sdílené kompetenční modely (odvozené z rolí). Jeden z programátorů pracoval několik let jako programátor v IT společnosti v USA, má tedy excelentní angličtinu i znalost IT prostředí v USA. Aby organizace tyto jeho schopnosti využila, pověřila ho pravidelným sledováním a hodnocením trendů vývoje programování (součást procesu strategické řízení) a současně doplnila příslušným způsobem jeho kompetenční model (jazykové znalosti, schopnost nacházet a vytěžovat příslušné informační zdroje, analytické schopnosti v oblasti rozvoje ICT) – viz příklad na následujícím obrázku.



Hodnocení kompetencí

Cílem hodnocení je posoudit potenciál pracovníka, odhalit rezervy, které by pomohly zvýšit jeho současnou výkonnost a naplánovat rozvoj jeho kompetencí pro budoucí úlohy vyplývající ze strategie a navazujících cílů organizace.

Hodnocení kompetencí plní zejména tyto cíle:

- Vyhodnocení výkonnosti pracovníka v uplynulém období a nalezení rezerv, které by mohly vést k lepšímu výkonu
- Vyhodnocení účinnosti vzdělávacích programů, které pracovník za uplynulé období absolvoval
- Orientace pracovníka v dlouhodobém směřování organizace
- Orientace pracovníka v jeho osobním zapojení do plnění dlouhodobých cílů organizace
- Orientace nadřízeného v postojích, motivech a očekáváních pracovníka
- Posouzení a naplánování vhodného kariérového postupu pracovníka
- Posouzení a naplánování vzdělávání a dalších rozvojových aktivit pracovníka
- Zlepšení partnerského vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem

Hodnocení kompetencí by nemělo zejména:

- Plnit funkci zpětné vazby k odvedenému výkonu (přiznávání odměn, udělování sankcí, vytýkání přestupků a podobně)
- Zahrnovat rozhodování o mzdovém zařazení pracovníka či jeho kariérovém postupu

Hodnocení by mělo probíhat 1- 2x ročně v závislosti na dynamice rozvoje organizace). Pokud organizace realizuje rozsáhlé změny, může být vhodné proces hodnocení realizovat častěji nebo uspořádat mimořádné hodnocení kompetencí na podporu konkrétních organizačních změn.

V žádném případě se tedy nejedná o jednostranný proces, kdy vedoucí hodnotí své podřízené, ale spíše o dialog, ve kterém nadřízený i podřízený společně pracují na zvýšení potenciálu. Hodnocení by mělo vycházet z výsledků, které pracovník dosahoval v uplynulém období, reagovat na silné i slabé stránky a současně reflektovat budoucí požadavky. Hodnocení tedy zaměřeno na minulost, ale především na budoucí výkonnost. Klíčovým výstupem hodnocení kompetencí je plán rozvoje pracovníka zahrnující potřebné vzdělávání i doporučení po kariérovém rozvoji.

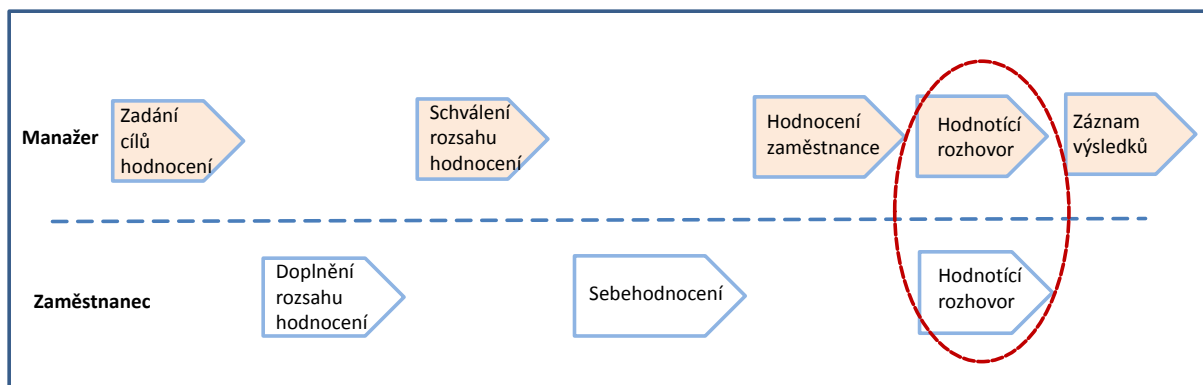
V rámci hodnocení kompetencí je důležité posoudit všechny složky lidských zdrojů (viz *trojúhelník lidských zdrojů*), které pracovník potřebuje pro bezchybné a efektivní vykonávání požadovaných úloh – posouzeny by proto měly být nejen schopnosti (znalosti dovednosti), ale i postoje k dané úloze i vlastnosti, které mohou bránit ve výkonu nebo naopak poskytují pracovníkovi potenciál, který by měl být lépe využit. Hodnocení tedy musí být založeno na otevřeném vztahu hodnotitele a hodnoceného. Samotný proces hodnocení by neměl být spojován s rozhodováním o zvýšení platu nebo o kariérovém postupu – to by mohlo vést k účelovému jednání ze strany hodnoceného pracovníka. Účelovým jednáním je zde míněna snaha o prezentaci lepších schopností a postojů, než odpovídá skutečnosti. Hodnocený pracovník by se tak spíše snažil přesvědčit nadřízeného o svých kvalitách, na kterých například závisí jeho zařazení do vyšší mzdové kategorie, než aby poctivě spolupracoval na identifikaci rezerv a naplňování dalšího rozvoje. Na druhé straně, výstupem procesu hodnocení mohou být jednoznačně stanovené cíle, které pokud pracovník v dalším období splní, okamžitě povedou např. k navýšení jeho mzdy. Takovým cílem může být například získání certifikace projektového manažera, získání vysokoškolského diplomu, úspěšné zvládnutí definovaných úloh a podobně. Při tomto přístupu lze předpokládat, že pracovník bude otevřeně spolupracovat při hodnocení a plánování vlastního potenciálu, jehož využitím stanovení cíle dosáhne v co nejkratší době.

Proces hodnocení kompetencí

Samotný proces hodnocení kompetencí předpokládá aktivní zapojení hodnoceného i hodnotitele. Vzhledem k tomu, že důkladné posouzení potenciálu (lidských zdrojů) pro každou kompetenci vyžaduje určitý čas (příprava hodnocení a vedení hodnotícího pohovoru) je vhodné zabývat se v procesu hodnocení pouze těmi kompetencemi, u kterých je třeba změna. Ta může být vyvolána nedostatečným výkonem ve stávajících úlohách, potřebou rozvinout kompetence pro úlohy budoucí, ale i například zájmem hodnoceného o nové poznatky a kariérový rozvoj. Kompetence pro hodnocení by tedy měl vybírat hodnotitel (nadřízený) i hodnocený (podřízený).

Průběh procesu hodnocení

Na procesu hodnocení se podílí zaměstnanec i podřízený, možný průběh procesu je naznačen na obrázku níže.



1. Krok - Zadání cílů hodnocení - manažer (hodnotitel) zadá cíle hodnocení kompetencí. V cílech uvede, které kompetence budou hodnoceny a proč (zlepšení výkonnosti, změny v organizaci a podobně).

2. Krok – Doplnění rozsahu hodnocení – zaměstnanec (hodnocený) může doplnit cíle hodnocení resp. kompetence, které navrhuje zahrnout do hodnocení. Důvodem může být pociťovaná potřeba vzdělávání, zájem o kariérový rozvoj a podobně.

3. Krok – Schválení rozsahu hodnocení – manažer schválí, resp. upraví, konečný rozsah hodnocení.

4. Krok - Sebehodnocení - zaměstnanec vyplní formulář sebehodnocení kompetencí a odešle manažerovi

5. Krok – Hodnocení zaměstnance – manažer provede hodnocení kompetencí zaměstnance.

6. Krok – Hodnotící rozhovor – manažer a zaměstnanec prodiskutují výsledky hodnocení formou hodnotícího rozhovoru. Zaměří se především na ty kompetence, ve kterých se jejich hodnocení lišilo. Dohodnou se na cílech rozvoje zaměstnance. Součástí rozhovoru by mělo být i objasnění dlouhodobých cílů organizace a pracovitě, diskuse o pracovních vztazích s kolegy i jinými pracovníci a v neposlední řadě i vztahy mezi manažerem a zaměstnancem. Rozhovor by měl tedy postihovat veškeré aspekty, které ovlivňují výkonnost zaměstnance (včetně motivace a loajality). Klíčové je, aby se manažer i zaměstnanec dohodli na výsledcích a doporučeních – nemělo by jít o jednostranné rozhodnutí manažera.

Návrh motivačních schémat pro podporu iniciativy a výkonu aktivit v rámci pracovního zařazení

Motivačními schémata rozumíme návrh základních motivačních nástrojů pro podporu iniciativy a výkonu v rámci pracovního zařazení. Motivační schémata byla promítnuta do sady základních kompetencí a jsou specifická pro role vedoucího odboru, vedoucí oddělení a zaměstnanec.

Při návrhu motivačních schémat vycházíme ze základního principu, že iniciativa a výkon lidí jsou ovlivňovány dvěma hlavními složkami – **vnitřní motivací**, která je ovlivněna osobnostní i aktuální životní situací člověka a vnější

stimulací, kterou člověku poskytuje jeho organizace prostřednictvím pokynů a hodnocení ze strany nadřízeného, nastavení cílů a ukazatelů a navazujícím systémem odměňování, nabídkou nefinančních benefitů i způsobem kariérového rozvoje člověka.

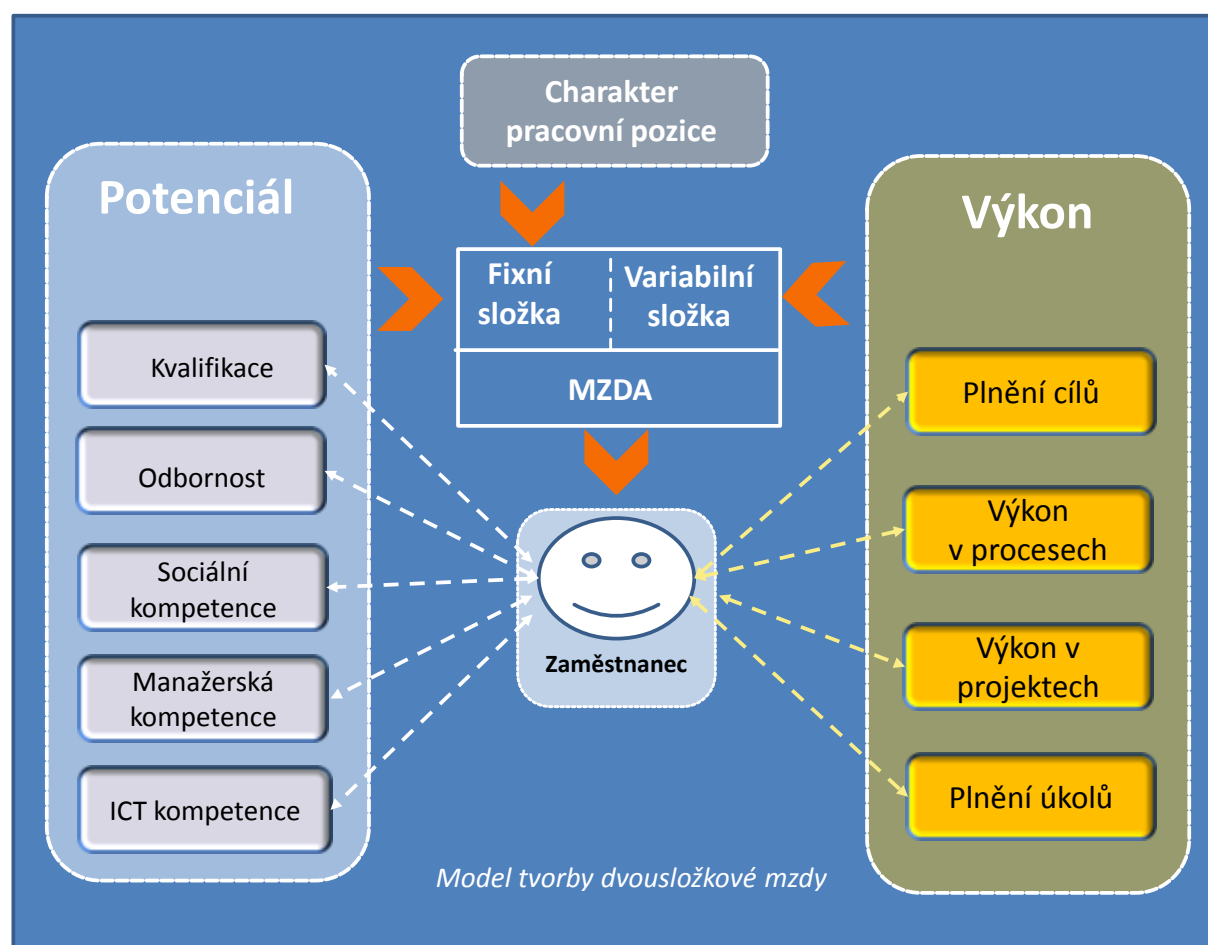
Pro oblast využití vnitřní motivace navrhujeme využít **typologii osobnosti pro motivační založení**, která vedoucím pracovníkům umožní přizpůsobit způsob řízení člověka jeho motivačnímu založení. Motivační typ může být zahrnut do kompetenčního modelu a následně využíván při plánování osobního rozvoje zaměstnance, jeho zařazování do projektů a řešitelských týmů a podobně.

Pro oblast vnější stimulace jsme navrhli **motivační schémata, která jsou standardizovaná pro jednotlivé typy pracovních pozic** – např. **vedení úřadu, vedoucí odborů, vedoucí odboru, úředník**. Tato schémata jsou promítnuta do ukazatelů výkonnosti a kompetenčních modelů v programu ATTIS.

Kompletní motivační schémata zahrnující podporu výkonnosti zaměstnanců i podporu rozvoje jejich potenciálu jsou formalizována v programu ATTIS MOT – karty zaměstnance.

Vazby na systém odměňování

Systém odměňování by měl podporovat dvě základní složky – motivaci k rozvoji potenciálu zaměstnance a motivaci ke zvyšování výkonnosti. Kritéria pro rozvoj potenciálu jsou definována v kompetenčním modelu zaměstnance, kritéria ke zvyšování výkonnosti jsou zahrnuta v modelu výkonnosti – viz obr níže (obě složky jsou součástí karty zaměstnance v programu ATTIS).



Mzda zaměstnance je tvořena fixní a variabilní složkou mzdy. Fixní mzda je odvozena od charakteru pracovní pozice (složitost, odpovědnost, unikátnost....) a od potenciálu zaměstnance. Potenciál je přitom vyjádřen skutečnými kompetencemi (způsobilostmi) zaměstnance definovanými v kompetenčním modelu. Potenciál – tedy úroveň způsobilostí zaměstnance, je posuzována na základě získaných a v praxi osvědčených dovedností a znalostí. Jako nástroje zde může být úspěšně využito hodnocení kompetencí.

Variabilní složka mzdy je přiznávána a na základě skutečně odvedeného výkonu. Ten je hodnocen na základě plnění dlouhodobých cílů, výkonnosti v běžných pracovních činnostech (procesech), výsledků dosažených v projektových úkolech a plnění operativních úkolů. Skladba kritérií variabilní složky mzdy je předmětem dohody s klientem – obrázek je pouze metodickým vodítkem. U variabilní složky mzdy uplatňujeme **zásluhový** nikoli **sankční** přístup. Tento přístup znamená, že při vyhodnocení variabilní složky mzdy je výchozí hodnota výše variabilní složky nulová a pracovník prokazuje, jaký výkon za hodnocené období skutečně dosáhl. Na základě splnění kritérií výkonu a jejich vzájemných vah je pak pracovníkovi vypočtena celková výše variabilní složky mzdy. U sankčního přístupu, který v praxi vede k nivelizaci variabilní složky mzdy, je výpočet variabilní složky mzdy prováděn tak, že od plné výše variabilní složky jsou odečítány „sankce“ za neplněné výkonové ukazatele. Tento přístup v praxi nedoporučujeme.

Využití systému ATTIS při tvorbě a implementaci systému odměňování

Program ATTIS plně podporuje implementaci systému odměňování v souladu s výše popsanou metodikou. Karta zaměstnance umožňuje definovat kompetenční model i výkonové ukazatele. U obou složek – kompetenčního modelu i výkonových ukazatelů – lze definovat celkovou částku mzdy i váhu jednotlivých složek. Při hodnocení kompetencí, resp. při hodnocení výkonu pak program ATTIS automaticky vypočítává konečnou výši mzdy. Uvedené údaje pak lze exportovat do mzdového software a celý proces výpočtu mzdy plně automatizovat.

Postup při tvorbě a implementaci systému odměňování

Inovovaný systém řízení lidských zdrojů obsahuje řadu nových prvků v oblasti kompetenčních modelů a zejména v oblasti řízení výkonnosti. Doporučujeme nejprve celý systém včetně podpory programem ATTIS ověřit v pilotním provozu, ve kterém vedoucí i zaměstnanci zvládnou reporting, hodnocení výkonu i hodnocení výkonnosti. V následující fázi pak mohou být příslušné složky mzdy promítnuty do kompetenčního modelu a do modelu výkonnosti. Program ATTIS u obou modelů umožňuje pro každého zaměstnance stanovit individuální váhy (priority) jednotlivých kompetencí resp. hodnocených metrik, v rámci hodnocení pak probíhá i výpočet příslušné částky mzdy. Program ATTIS může automaticky generovat výstupy pro mzdový systém.

Příloha č. 1

Manažerské kompetence			
Název	Popis úrovně 1 - elementární	Popis úrovně 2 - pokročilá	Popis úrovně 3 - vysoká
Osobní vůdcovství (leadership)	Využívání formální autority z pozice, vedení v souladu s cíli a pravidly organizace, delegování shora dolů v rámci pravidel organizace (akceptace). Převzetí neformální (osobní) odpovědnosti za výsledky řízené oblasti.	1 + Neformální autorita v řízeném útvaru, účinná motivace zaměstnanců k rozvoji cílů a pravidel (iniciativa). Delegování zdola nahoru i horizontálně. Převzetí neformální (osobní) odpovědnosti za výsledky organizace. Samostatné vyhledávání a předávání klíčových informací nutných pro řízení útvaru.	2 + Motivace ke změnám a rozvoji osobním příkladem, neformální autorita napříč firmou i u klíčových partnerů organizace. Převzetí neformální odpovědnosti za rozvoj organizace.
Vedení a řízení jednotlivců	Porozumění typům lidských zdrojů a způsobům jejich ovlivňování, základní využívání motivace a stimulace, zadávání rutinních pracovních úloh a poskytování zpětných vazeb k výkonu. Znalost a základní využití procesů organizace. Měsíční řízení výkonu a Hodnocení zaměstnanců.	1 + Zadávání a hodnocení cílů a úloh pro nestandardní situace, rutinní využívání motivačních a stimulačních nástrojů, rutinní využívání procesů měsíčního řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců.	2 + Schopnost správně definovat lidské zdroje potřebné pro vykonávání procesů nebo projektů. Samostatné navrhování a řízení kariérového rozvoje podřízených zaměstnanců. Samostatné navrhování motivačních a stimulačních nástrojů, samostatné navrhování programů pro rozvoj schopností. Účinné vytváření prevence konfliktního jednání, zvládání konfliktních jedinců.
Vedení a řízení skupin	Porozumění základním typům vztahového chování, základní využívání soutěže a spolupráce v odpovídajících situacích. Porozumění rozdílu mezi týmem a skupinou, základní využívání týmů a skupin v odpovídajících situacích. Porozumění a základní využití týmových rolí. Základní zvládání konfliktu ve skupině. Základní zvládnutí řešení věcných problémů.	1 + Rutinní využívání soutěže a spolupráce, základní využívání obětavosti a regulování destruktive. Rutinní využívání týmů a skupin v odpovídajících úlohách. Schopnost sestavit tým s respektováním odborných i lidských aspektů (naplnění týmových rolí), komplexně definovat cíle týmu a vést tým k jejich dosažení. Rutinní zvládání konfliktů. Rutinní zvládání řešení věcných problémů. Základní využití stylů řízení dle situace.	2 + Rutinní využívání všech prvků vztahového chování ve skupině v závislosti na situaci, využívání konfliktu ve skupině a jeho rutinní zvládání. Schopnost identifikovat a řešit problémy v obsazení týmových rolí, schopnost identifikovat a řešit problémy vyplývající z dynamiky týmu. Schopnost identifikovat a řešit problémy skupinového myšlení. Rutinní využívání stylů řízení dle situace.
Řízení procesů	Porozumění základním principům procesního řízení, schopnost zadávat a koordinovat úlohy vyplývající z procesních diagramů, schopnost monitorovat klíčové parametry procesů. Dobrá orientace v procesní dokumentaci a navazujících pracovních náplních podřízených zaměstnanců	1 + Navrhování procesu v grafické podobě, monitorování celkové funkčnosti procesu a navrhování zlepšení, jednoznačné definování rozhraní procesu - vstupy a výstupy procesu, definování požadavků na zdroje pro proces - lidské zdroje, informační zdroje, mechanismy. Znalost funkcionality sw ATTIS a základní uživatelské využití sw - pro prohlížení a reporting procesů, procesních kroků, pracovních náplní a organizační struktury.	2 + Navrhování architektury více procesů se správným využitím typů procesů. Stanovování klíčových parametrů procesů ve vazbě na vyšší firemní cíle, definování požadavků na reportování parametrů. Analýza procesů z pohledu přidané hodnoty, duplicit, úzkých míst a diskontinuit. Řízení rozvoje procesů v rámci řízení oblasti.
Řízení projektů	Porozumění základním principům projektového řízení. Schopnost zadávat a koordinovat úlohy vyplývající z plánu projektu. Základní využití formulace projektu metodou logického rámce. Uživatelská znalost modulu Projekty - správa úkolů. Schopnost identifikovat dílčí rizika a problémy v projektu.	1 + Rutinní využití metody logického rámce k formulaci projektu, Vytváření projektových plánů zahrnující definici cílů a výstupů, harmonogramů a požadavků na lidské zdroje, finance ev. ostatní klíčové zdroje. Analyzování rizik projektu a navrhování opatření k jejich omezení. Vytváření řídicí dokumentace projektu v rozsahu metodiky organizace. Zadávání a administrace projektů modulu Projekty. Řízení typových projektů dle metodiky organizace.	2 + Vytváření a řízení souborů projektů (programů) v rámci řízení oblasti a celé firmy. Vytváření nebo schvalování cílů a výstupů projektů z hlediska na vyšší cíle a další projekty. Identifikace kritických zdrojů projektů a řízení priorit projektů ve vztahu k aktuální situaci.
Strategické řízení	Porozumění principům strategického řízení a jeho implementaci v organizaci. Samostatné zpracování námětů pro strategickou analýzu a rozvoj strategie. Připomínkování návrhů strategie z pohledu její realizovatelnosti v řízené oblasti.	1 + Zpracování strategické analýzy z celofiremního hlediska i z hlediska řízené oblasti. Navrhování strategických koncepcí a opatření pro řízenou oblast ve vazbě na strategii organizace. Komunikace strategie v řízené oblasti a shromažďování zpětných vazeb ke strategii. Rozpracování celofiremní strategie do cílů ukazatelů v rámci řízené oblasti. Průběžné sledování interního a externího prostředí a navrhování nutných korekcí strategie.	2 + Vyhodnocení strategické analýzy z hlediska organizace a navrhování komplexní strategie organizace. Definice strategických ukazatelů a navrhování strategických opatření. Komunikace strategie v organizaci i mimo organizaci.
Finanční řízení	Orientace v základních ekonomických výkazech, orientace v ekonomických ukazatelích řízeného útvaru, základní interpretace ekonomických ukazatelů útvaru.	1 + Navrhování ekonomických ukazatelů útvaru na základě nadřazených cílů, navrhování a hodnocení investičních záměrů řízeného útvaru, komplexní interpretace ekonomických ukazatelů útvaru a navrhování opatření, tvorba plánů a rozpočtů útvaru s využitím metodiky plánování a controllingu.	2 + Navrhování ekonomických ukazatelů organizace na základě strategických cílů, navrhování a hodnocení investičních záměrů řízené organizace, komplexní interpretace ekonomických ukazatelů podniku a navrhování opatření, tvorba plánů a rozpočtů organizace, navrhování metodiky plánování a controllingu.

Příloha č. 2

Sociální kompetence			
Název kompetence	Popis úrovně 1 - elementární	Popis úrovně 2 - pokročilá	Popis úrovně 3 - vysoká
Jednání s lidmi	Soustředěné naslouchání a pochopení podstaty sdělení; srozumitelné verbální formulování podstaty sdělení; jednání s druhými s důstojností a respektem; pochopení potřeb partnera (zákazníka)	1 + Předvídání potřeb partnera (zákazníka); vedení porad; srozumitelné vysvětlování složitějších principů, zákonitostí, postupů apod.; diplomatické a taktické sdělování nepřijemné reality; demonstrování vlastní profesionality	2 + Srozumitelné a vhodně načasované užívání argumentů; moderování konferencí, seminářů, workshopů
Vyjednávání	Věcnost při diskusi se zaměřením na cíl diskuze;	1 + Změna stylu jednání podle situace; nacházení a užívání správných argumentů;	2 + Přiměřené reagování na výpady druhých; identifikace slabých a silných stránek partnera; atraktivní styl argumentování; předvídání argumentů partnera; asertivní vyjednávání; dosahování konsenzu; jednání o výši ceny
Prezentování	Využívání příkladů při verbální prezentaci;	1 + Využívání statistik a dalších ukazatelů při verbální prezentaci;	2 + Využívání techniky při verbální prezentaci; vytváření kontaktního prostředí s posluchači
Písemný projev a komunikace	Čtení a pochopení informací prezentovaných v různých formách (např. slova, grafy, diagramy, schémata); sdílení informací v užívaném informačním rozmezí a komunikačních technikách (např. emailu, počítače); ovládání české gramatiky;	1 + Logické a přehledné strukturování sdělení; ovládání rozvinuté slovní zásoby; dodržování formy a zvyklostí úředního a obchodního styku; diplomatické a taktické sdělování nepřijemné reality	2 + Používání účinné argumentace v písemném projevu
Týmová práce	Porozumění a práce v dynamice týmu; rozpoznávání a respektování lidské rozličnosti, individuality a perspektivy;	1 + Akceptování a poskytování zpětné vazby v konstruktivním a ohleduplném stylu; přispívání týmu sdílením informací a expertizou; porozumění rolím při konfliktech ve skupině pro dosažení řešení; obhajování vlastních návrhů a postojů v souladu s cíli týmu;	2 + Vedení a podpora když je to vhodné, motivování skupiny pro větší výkony; řízení a rozřešení konfliktu když je to vhodné; vyvíjení plánu, hledání zpětné vazby, testování a implementace
Práce s informacemi	Vyhledávání relevantních informačních zdrojů, odlišení důležitých a nedůležitých informací, třídění a ukládání informací	1 + Koncipování přehledné formy tabulek a grafů; vyhledávání relevantních informačních zdrojů; využívání internetu a dalších dostupných informačních zdrojů;	2 + Rychlé zorientování ve větším množství textů, dokumentů, sdělení; hodnocení vhodnosti informačních zdrojů
Analyzování a řešení problémů	Logické myšlení (když A, tak B); rozpoznávání souvislosti mezi problémy; rozeznání kritické situace;	1 + Rozpoznání klíčových informací mezi ostatními; rozpoznání příčin problémů;	2 + Zobecňování konkrétních jevů a ukazatelů; posuzování mnoha faktorů určitého řešení najednou
Rozhodování	Rozlišování důležitějšího od méně důležitého (určování priorit);	1 + Posuzování kladů a záporů možných řešení, návrhů a nápadů (kritické posuzování); rozhodnost (přijetí odpovědnosti za případná rizika);	2 + Předvídavost; rozhodování v kritických situacích
Tvořivé myšlení	Zdokonalování již existujících postupů a řešení	1 + Podávání námětů na nové postupy a řešení	2 + Vytváření a zavádění nových metod a postupů
Jazykové dovednosti	Angličtina - čtení jednoduchých textů;	1 + Angličtina - jednoduchá komunikace, čtení složitějších textů; angličtina - běžná komunikace, čtení a psaní běžných textů;	2 + Angličtina - plynulá komunikace, vedení meetingů, čtení a psaní všech textů; plynulá komunikace ve více světových jazycích
Technické dovednosti	Orientace v uživatelské dokumentaci technických zařízení; chápavost při instrukcích pro mechanickou obsluhu technických zařízení; prostorová představivost jednodušších tvarů, součástí a předmětů;	1 + Prostorová představivost složitějších předmětů, zařízení a staveb; sledování více parametrů složitějšího technického procesu najednou; rozpoznávání principů a funkcí technických zařízení;	2 + Navrhování technických inovací
Numerické dovednosti	Čít pro čísla, provádění základních numerických operací s jednotlivými údaji; počítání a manipulace s hotovými penězi; používání a převádění měrných jednotek;	1 + Provádění numerických operací se soustavami údajů (např. Excel. Tabulky); výpočty rozměrů, ploch, objemů, množství, poměrů apod.;	2 + Provádění základních statistických operací; aplikace složitějších matematických metod a matematického modelování
Právní způsobilost	Orientace v běžné pracovní-právní problematice	1 + Orientace v obchodně-smluvní problematice; orientace v problematice cel a nepřímých daní, dovozu a vývozu; orientace v problematice převodů nemovitostí	2 + Aktivní právní jednání
Řízení motorových vozidel	Řízení motorových vozidel sk. B	1 + Řízení motorových vozidel sk. C	2 + Řízení motorových vozidel v kritických podmínkách (sanitky, hasiči, policie apod.)

Příloha č. 3

Základní kompetence			
Název kompetence	Popis úrovně 1 - elementární	Popis úrovně 2 - pokročilá	Popis úrovně 3 - vysoká
Loajalita	Základní orientace v cílech organizace a ve vazbě na cíle osobní. Akceptace uvedených cílů. Nepoškození dobrého jména organizace interně ani na veřejnosti	1 + detailní znalost myšlenek a cílů organizace. Aktivní přínos na vytváření cílů organizace Aktivní komunikace myšlenek a cílů kolegům ve firmě. Aktivní podpora dobrého jména organizace při jednání se zákazníky a partnery.	2 + formulace myšlenek a cílů organizace a jejich prezentace kolegům a podřízeným. Prezentace a prosazování myšlenek a cílů organizace u akcionářů, zákazníků a partnerů.
Sebeřízení	Orientace ve vlastním kompetenčním modelu. Základní schopnost sebehodnocení kompetencí ve vztahu k minulé výkonnosti i budoucím úlohám.	1 + Základní znalost vlastních zdrojů a preferencí - motivační typ, týmová role, vzdělávací typ - a schopnost uplatnit je v stanoveném čase. Osobní pracovní priority přizpůsobuje celkovým prioritám organizace (útvary, procesu).	2 + Komplexní plánování a řízení osobního rozvoje - vzdělávání, kariérový rozvoj (včetně horizontálních kariér).
Organizování a plánování vlastní práce, odpovědnost a spolehlivost	Přesně zadané pracovní povinnosti plní samostatně ve stanoveném čase. Dodržuje interní i externí standardy. Občas vyžaduje odbornou pomoc od spolupracovníků. Včas informuje nadřízené a kolegy, pokud nemůže splnit úkol nebo slib v dohodnutém čase a kvalitě.	1 + Samostatně si organizuje svůj čas tak, aby plnil procesní i projektové úkoly ve stanoveném čase. Osobní pracovní priority přizpůsobuje celkovým prioritám organizace (útvary, procesu).	2 + Zadané úkoly plní ve stanoveném rozsahu, v rámci běžné pracovní doby je schopen realizovat i další aktivity v oblasti rozvoje organizace a svého osobního rozvoje
Zlepšování a hledání nových řešení, adaptabilita, flexibilita, proaktivita (dynamika)	Adaptabilita na změny v na změny v rámci pracovního místa, aktivní přístup ke zlepšování činností prováděných v rámci vlastní pracovní pozice.	1 + Zapojení do přípravy a realizace změn na úrovni procesů, postupů a vybavení. Aktivní přístup ke zlepšování na úrovni procesů, ve kterých je pracovník zapojen. Odvaha zkoušet nové postupy a umožnit to i kolegům.	2 + Inicie a realizace systémových změn v organizaci na strategické a taktické úrovni.
Spolupráce, otevřenost a podpora	Na požádání pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů.	1 + Aktivně pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů. Otevřeně komunikuje o vlastních pracovních problémech, na vyzvání poskytuje zpětnou vazbu spolupracovníkům i nadřízeným. Jeho pomoc je spolupracovníky pozitivně vnímána.	2 + Aktivně pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů a předává jim své znalosti a zkušenosti. Průběžně poskytuje spolupracovníkům i nadřízeným zpětnou vazbu a pomáhá jim hledat cesty ke zlepšení na úrovni výkonu i pracovních vztahů. Jeho pomoc je spolupracovníky pozitivně vnímána.

Příloha č. 4

Odborné kompetence			
Název kompetence	Popis úrovně 1 - elementární	Popis úrovně 2 - pokročilá	Popis úrovně 3 - vysoká
Školský zákon	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Právní předpisy a normy z oblasti účetnictví a rozpočtu	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Právní předpisy o pozemních komunikacích	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Právní předpisy vztahujících se k agendě KPP	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o územním plánování	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Exekuční řád	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Právní předpisy v oblasti životního prostředí	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o účetnictví	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o obcích	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o rozpočtových pravidlech	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Právní předpisy o silniční dopravě	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Právní předpisy a normy z oblasti evidence a inventarizace majetku	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Občanský zákoník	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o veřejných zakázkách	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o ochraně spotřebitele	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon a spisové a archivní služby	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o památkové péči	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon na úseku sociálních věcí	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Právní předpisy související s činností registru vozidel	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Právní předpisy v oblasti sociálních věcí	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o finanční kontrole a rozpočtových pravidlech	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o pojištění odpovědnosti	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o provozu na pozemních komunikacích	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Správní řád	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákoník práce	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o přestupcích	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Daňový řád	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Živnostenský zákon	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Stavební zákon	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o správě daní a poplatků	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o státní kontrole	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
Zákon o úřednicích ÚSC	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití

Příloha č. 5

[illegible]