



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Kompetenční model služeb zaměstnanosti



Kompetenční model služeb zaměstnanosti

Anotace

Cílem je zorientovat kariérového poradce v problematice kompetencí obecně i v kompetenčním modelu používaném v hlavních aplikacích kompetencí – ve službách zaměstnanosti MPSV, v Národní soustavě povolání a v Národní soustavě kvalifikací. Téma charakterizuje jednotlivé typy kompetencí, jejich uplatnění a dává řadu různých konkrétních příkladů.

Profil absolventa

Absolvent ví, co se v oblasti rozvoje lidských zdrojů chápe pod pojmem kompetence.

Absolvent se orientuje v druzích kompetencí a jejich vzájemných rozdílech.

Absolvent si uvědomuje vztahy mezi kompetencemi a vzdělávacími cíli i vzdělávacím obsahem, včetně významu klíčových kompetencí.

Absolvent má představu o tom, co je to kompetenční model používaný v Národní soustavě povolání, v Národní soustavě kvalifikací a ve službách zaměstnanosti.

Absolvent umí využívat dostupné informace o kompetencích v poradenství pro volbu vhodného vzdělávání, povolání i zaměstnání.

Obsah

| | |
|--|----|
| Kompetenční model služeb zaměstnanosti..... | 2 |
| Anotace..... | 2 |
| Profil absolventa..... | 2 |
| Obsah | 2 |
| Úvod..... | 4 |
| Co je to kompetence? | 4 |
| K čemu jsou kompetence užitečné? | 5 |
| Jak souvisejí kompetence se vzděláváním? | 8 |
| Co jsou tzv. klíčové kompetence? | 9 |
| Co je to kompetenční model? | 11 |
| Jaké jsou druhy kompetencí? | 12 |
| Co jsou měkké kompetence? | 15 |
| Co jsou odborné kompetence obecné? | 17 |
| Co jsou odborné kompetence specifické? | 17 |
| Co je to centrální databáze kompetencí? | 22 |
| Jaký je význam kompetencí pro poradenskou praxi? | 23 |
| Využívání informací ve webech o povoláních a kvalifikacích | 23 |
| Poradenství pro zájemce o studium SŠ, VOŠ i VŠ | 24 |

| | |
|---|----|
| Poradenství při doporučování vhodného kurzu | 24 |
| Poradenství pro absolventy, kteří hledají zaměstnání | 25 |
| Poradenství v úřadech práce nebo v personálních agenturách..... | 25 |
| Orientujete se v problematice kompetenčního modelu a kompetencí? | 26 |
| Závěr | 27 |
| Informační zdroje..... | 27 |
| Příloha: Obecné kompetence podle kompetenčního modelu služeb zaměstnanosti..... | 28 |

Úvod

Jedním z nejdůležitějších cílů kariérového poradenství je přiblížit k sobě to, co člověk umí nebo co je ochoten se naučit, s tím, co požadují zaměstnavatelé.

Aby se to dařilo, je nutné, aby si všichni „kariéroví aktéři“ (tzn. klienti, poradci, vzdělavatelé a zaměstnavatelé) rozuměli. Aby věděli, o čem mluví ten druhý. Aby používali stejný jazyk.

Čím dál více se jako tento společný jazyk prosazují kompetence. A v souvislosti s tím je kompetencí čím dál více chápána nejen pravomoc, ale také způsobilost něco kvalitně vykonávat a uplatňovat přitom znalosti, dovednosti, postoje, způsoby chování.

Snahy o vytvoření takového dorozumívacího jazyka v oblasti lidských zdrojů probíhají v mnoha sférách: ve firmách, ve vzdělávacích organizacích, v personálních agenturách. Na úrovni jednotlivých organizací, rezortů i států.

V současné době se významně prosazuje společný kompetenční model Národní soustavy povolání a Národní soustavy kvalifikací uplatňovaný i ve službách zaměstnanosti rezortu MPSV jako celku.

O tomto modelu a jeho využitelnosti pro kariérové poradenství je tento modul.

Co je to kompetence?

Paní Pekařová peče výborné vánoční cukroví. Pokud bychom hledali odpověď na otázku, čemu vděčí za své umění, možná bychom dospěli k následujícím odpovědím:

- A. Ví, jaké poměry jednotlivých ingrediencí jsou pro jednotlivé druhy cukroví potřeba.
- B. Umí zformovat těsto do potřebných tvarů.
- C. Ví, jak dlouho se mají jednotlivé druhy cukroví péci.
- D. Umí obsluhovat troubu.



CVIČNÝ ÚKOL

Které z výše uvedených odpovědí jsou znalostmi?

Které z výše uvedených odpovědí jsou dovednostmi?

Řešení:

Znalosti: A, C

Dovednosti: B, D.



CVIČNÝ ÚKOL

Představte si následující situaci:

Nikdy v životě jste cukroví nedělali, ale teď se rozhodnete, že si osvojíte výše uvedené znalosti a dovednosti a pak se do pečení cukroví pustíte. Přečtete, jaké mají být poměry ingrediencí a doba pečení a zapamatujete si to. Dále si vezmete těsto a naučíte se z něj udělat příslušné tvary. A také se naučíte, jakými knoflíky se obsluhuje trouba. A potom se sami zavřete v kuchyni a dáte si za úkol vyrobit několik druhů cukroví.

Myslíte, že výsledkem by bylo stejně skvělé cukroví, jako od paní Pekařové?

Řešení:

Není zcela jednoznačné. Máte-li v sobě dosud utajený mimořádný cukrářsko-pekařský talent, pak se Vám to možná podaří. Ale mnohem pravděpodobnější je, že výsledek, pokud se vůbec k nějakému dopracujete, určitě nebude tak vychvalován, jako cukroví od paní Pekařové.

Jak je to možné? Proč se nám nejspíš nepovede upéct tak báječné cukroví jako paní Pekařové, i když jsme získali potřebné znalosti i potřebné dovednosti?

Protože pro kvalitní vykonávání určitých činností vedoucích ke kvalitnímu výsledku většinou nestačí izolované znalosti a dovednosti, ale je třeba je zasadit do určité ucelené způsobilosti, v níž jsou znalosti a dovednosti navzájem spojené se zkušenostmi, návyky, přístupy, způsoby jednání při řešení problémů, při rozhodování v nestandardních situacích, při hodnocení různých rizik, při posuzování surovin i vlastních polotovarů, při reakcích na negativní parametry polotovarů apod.



ZAPAMATUJTE SI

Výše charakterizovaný komplex znalostí, dovedností, zkušeností, přístupů, způsobů chování a reakcí, návyků a postojů vedoucí k žádoucímu výsledku se nazývá KOMPETENCE.



TEST

Za kompetenci můžeme označit (d)

- a) Zákon o daních z příjmu
- b) Prostudování zákona o daních z příjmu
- c) Pravidla pro odečitatelné položky z daňového základu
- d) Sestavování přiznání o dani z příjmu fyzických osob
- e) Vyplňování formulářů

K čemu jsou kompetence užitečné?

Kompetence může být vztažená:

A. K člověku, jako součást jeho kvalifikačního potenciálu, jeho profilu, jeho životopisu:

Pan Daněk umí sestavovat přiznání o dani z příjmu fyzických osob.

B. K požadavkům na člověka vyjádřené např. ve standardu kvalifikace daňového poradce:

Kdo chce dělat daňového poradce, musí umět sestavovat přiznání o dani z příjmu fyzických osob.



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste uvést případy, kdy by člověk měl být schopen znát a formulovat své kompetence (tedy písemně nebo ústně je sdělit)?

Řešení:

- Když se uchází o zaměstnání
- Když chce ve firmě postoupit na vyšší pozici
- Když chce absolvovat kurz, pro který je nutné splňovat určité vstupní požadavky

Je ovšem pravděpodobné, že v řadě takovýchto případů nestačí své kompetence jen sdělit, ale také je prokázat (např. zkouškou, nebo modelovou situací).



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste uvést, kde všude mohou být kompetence součástí požadavků na člověka.

Řešení:

- V inzerátech zaměstnavatelů
- V požadavcích na konkurzy na nové pracovníky
- V požadavcích zaměstnavatelů předávaných na úřady práce
- V požadavcích zprostředkovatelů zaměstnání v úřadech práce
- V požadavcích personálních agentur
- V popisech pracovních pozic ve firmách v jejich personálních modelech
- V požadavcích firem na obsahy kurzů pro jejich pracovníky
- V popisech povolání, např. v Národní soustavě povolání
- Ve standardech kvalifikací např. v Národní soustavě kvalifikací
- V profilech absolventů oborů vzdělání (SOU, SOŠ, VOŠ, VŠ)

Je patrné, že se nejedná jen o požadavky přímo na konkrétní pracovníky, ale že kompetence mohou být součástí různých dokumentů týkajících se lidských zdrojů, personálních modelů, vzdělávacích programů aj.



ZAPAMATUJTE SI

Kompetence lze používat jako společný jazyk všech aktérů trhu práce a trhu vzdělání:

Účastníci trhu práce:

- Zaměstnavatelé – personalisté, manažeři
- Zaměstnanci v rámci postupu ve firmě
- Uchazeči o zaměstnání
- Zprostředkovatelé zaměstnání v úřadech práce
- Zprostředkovatelé zaměstnání v personálních agenturách
- Kariéroví poradci

Účastníci trhu vzdělání:

- Školy
- Zájemci o studium
- Uční, studenti, absolventi škol
- Organizace dalšího vzdělávání (vzdělávání dospělých)

- Zájemci o další vzdělávání – občané
- Zájemci o další vzdělávání – zaměstnavatelé
- Kariéroví poradci
- Koučové, personální poradci

Kompetence mají pro všechny tyto aktéry povahu společně používané informace a to na straně nabídky i na straně poptávky.



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste uvést různé případy, kdy určitá kompetence může být součástí poptávky na trhu práce nebo na trhu vzdělání.

Řešení:

- *Zaměstnavatelé v rámci poptávky po pracovnících uvádějí žádoucí kompetence, které ve své firmě na příslušných pozicích potřebují*
- *Zaměstnavatelé v rámci poptávky po vzdělávání svých zaměstnanců uvádějí kompetence, které chtějí, aby byly v kurzech vzdělávány a trénovány*
- *Občané v rámci poptávky po svém vzdělávání a rozvoji uvádějí kompetence, které chtějí, aby byly v kurzech vzdělávány a trénovány*
- *Kariéroví poradci zjišťují, jaké kompetence jejich klienti mají*



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste uvést různé případy, kdy určitá kompetence může být součástí nabídky na trhu práce nebo na trhu vzdělání.

Řešení:

- *Občan se uchází o zaměstnání a nabízí své kompetence*
- *Úřad práce nabízí zaměstnavatelům nezaměstnané, kteří absolvovali rekvalifikační kurz a získali přitom určité kompetence*
- *Personální agentura nabízí zaměstnavatelům své klienty na pozice manažerů a přitom nabízí i jejich manažerské kompetence*
- *Vzdělávací organizace nabízí své kurzy a cílové kompetence, které získají účastníci těchto kurzů*
- *Škola nabízí své vzdělávací programy včetně seznamu kompetencí, které absolventi během studia získají*
- *V rámcových vzdělávacích programech (RVP) středních škol jsou uvedené kompetence, k nimž by měli směřovat výuku školy vyučující vzdělávací programy realizované v rámci těchto RVP*
- *Kariéroví poradci nabízejí potenciálním zaměstnavatelům své klienty včetně kompetencí, které tito klienti mají*



CVIČNÝ ÚKOL

V rámcovém vzdělávacím programu nebo ve školním vzdělávacím programu některého oboru vyučovaného ve Vaší škole (jste-li poradce ze SŠ) nebo v některé SŠ Vašeho regionu (jste-li poradce ze ZŠ) najděte kompetence, které by absolventi studiem měli získat.

Jak souvisejí kompetence se vzděláváním?

Z předchozí kapitoly a z jejích úkolů je patrné, že kompetence úzce souvisejí se vzděláváním.



TEST

Označte všechna tvrzení, která považujete za správná (b, c, e, f)

- a) *V každé vyučovací hodině získává žák nové kompetence*
- b) *Získání kompetencí je cílem vzdělávání*
- c) *Vzdělávací cíle mohou být formulovány prostřednictvím kompetencí*
- d) *Každý vyučovací předmět odpovídá jedné kompetenci*
- e) *Nabídka vzdělávacích programů by měla obsahovat kompetence, které absolventi vzděláváním získají*
- f) *Vzděláváním se nejen získávají kompetence, ale i se rozvíjejí kompetence získané již dříve*



ZAPAMATUJTE SI

Kompetence jsou cílem vzdělávání.

Kompetence jsou důležitou součástí nabídky vzdělávacích programů všeho druhu.

Bylo řečeno, že kompetence mají komplexní povahu, že v sobě zahrnují znalosti, dovednosti, zkušenosti, návyky, přístupy, postoje.

Z hlediska vzdělávání to znamená, že kompetence se získají zpravidla kombinací různých vyučovacích metod i různých vyučovacích obsahů a mnohdy i různých vyučovacích předmětů.

Některé vyučovací předměty poskytují především znalosti, jsou určitým teoretickým zázemím pro získání kompetencí, které se získají až v na ně navazujících předmětech.

Např. ve vyučovacích předmětech zaměřených na materiály získají žáci znalosti o materiálech, jejich druzích a vlastnostech, což ale ještě nejsou kompetence. Kompetencí pak může být tvorba technologických postupů, kterou žáci zvládají díky těmto znalostem o materiálech, ale i díky dalším znalostem, dovednostem, přístupům apod.



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste uvést jiný případ, kdy je výuka v některém předmětu zaměřená především na znalosti, které jsou využité při osvojování kompetencí až v jiných vyučovacích předmětech.

Řešení:

- *Např. učivo v předmětu Mechanika zaměřené na výpočty navzájem působících sil, které je využité při osvojování kompetencí konstruování strojních mechanismů*
- *Např. mnohé učivo z předmětu Anorganická chemie se promění v kompetence v předmětu Laboratorní cvičení z anorganické chemie*
- *Např. znalosti získané v předmětu zbožíznalství je využité při osvojování prodejních kompetencí v rámci odborného výcviku.*

Důležitou vlastností kompetencí je, že by měly být hodnotitelné.

Vzdělávací organizace, která deklaruje, že svým absolventům poskytuje určité kompetence, by současně měla garantovat, že její absolventi dané kompetence skutečně mají. To znamená, že by současně měla nabízet i způsoby a postupy, jak zjistit, zda určitý člověk určitou kompetenci má nebo nemá. Např. formou závěrečné zkoušky nebo samostatného projektu.

Vzhledem ke komplexnímu pojetí kompetencí je nelze prokázat zkoušením nebo testováním jednotlivých znalostí a dovedností, které jsou součástí příslušné kompetence, ale komplexně pojatými úlohami.



ZAPAMATUJTE SI

Kompetence se nejlépe ověří komplexně pojatými úlohami.

Co jsou tzv. klíčové kompetence?

Klíčové kompetence je pojem skloňovaný ve všech pádech v mnoha dokumentech, včetně dokumentů Evropské unie. Co to vlastně je?



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste se zamyslet, existuje-li kompetence, která nejspíš bude poptávána i nabízena drtivou většinou aktérů trhu práce, i když nejspíš nebude explicitně formulována ani v inzerátech zaměstnavatelů ani v životopisech uchazečů o práci.

Řešení: Komunikace v češtině.

Komunikace v mateřském jazyce však není jedinou kompetencí, která je potřebná pro většinu lidí.

Potřeba těchto „průřezových“ kompetencí narůstá s tím, jak rychle se mění svět práce i celý svět kolem nás. Dynamika těchto změn nutí každého člověka, aby na to adekvátně reagoval, přizpůsoboval se tomu, dokázal v tom žít a pracovat, čím dál víc a efektivněji se učil. A tím se dostáváme k pojmu klíčové kompetence.

Klíčové kompetence mají sloužit jako nástroj každého občana, díky němuž bude schopen v rychle se měnícím prostředí pružně reagovat na časté a radikální změny reality pracovního i mimopracovního života.



ZAPAMATUJTE SI

Klíčové kompetence se nazývají „klíčové“ především proto, že jsou klíčem ke zvládnutí neustále se měnící společenské reality a nároků světa práce.

Klíčové kompetence jsou formulovány v Doporučení Evropského parlamentu jako kompetence, „které všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život.“

Doporučení EP stanovuje tzv. Referenční rámec klíčových kompetencí, který zahrnuje a popisuje osm klíčových kompetencí:

1. komunikace v mateřském jazyce,
2. komunikace v cizích jazycích,
3. matematická kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií,
4. kompetence k práci s digitálními technologiemi,
5. kompetence k učení,
6. kompetence sociální a občanské,
7. smysl pro iniciativu a podnikavost,
8. kulturní povědomí a vyjádření.

Všechny tyto uvedené klíčové kompetence jsou ve zmíněném Doporučení EP pokládány za stejně důležité, protože každá z nich může přispět k úspěšnému životu ve společnosti založené na znalostech. Přitom se říká, že řada kompetencí se překrývá a je vzájemně propojena. Členské země EU jsou vyzývány, aby do svých vzdělávacích systémů zavedli osvojování těchto klíčových kompetencí.

Z uvedeného seznamu klíčových kompetencí je patrné, že klíčové kompetence mají mezi kompetencemi zvláštní postavení, a to ze dvou důvodů:

- a) Klíčové kompetence nesměřují ke konkrétním činnostem, povoláním, oborům vzdělání, ale směřují ke všem občanům. Nemají tedy primárně roli společného jazyka mezi účastníky trhu práce a trhu vzdělání, jako je tomu u ostatních kompetencí, ale roli deklarovaného požadavku stavěného na všechny občany.
- b) Klíčové kompetence nejsou vlastně jednotlivými kompetencemi, ale spíše seskupením kompetencí do určitých zastřešujících kategorií, které dohromady tvoří tzv. referenční rámec klíčových kompetencí.



ZAPAMATUJTE SI

Klíčové kompetence jsou obecně formulovanými požadavky nezávislými na profesním zaměření, stavěnými na všechny občany, s cílem jejich snadnější a úspěšnější adaptace v rychle se měnících pracovních i společenských podmínkách.

Co je to kompetenční model?

Určitě už jste se setkali s poněkud neurčitým pojmem „Svět práce“. Je zřejmé, že se jedná o poněkud neuchopitelnou, neohraničenou kategorii, jejíž rozsah, šíři, hloubku si těžko umíme představit. Vzhledem k tomu je pojem svět celkem adekvátní, můžeme si ho přestavit třeba jako nikde nezačínající a nikde nekončící globus.

V tomto nekonečném světě existují stovky povolání, tisíce pozic, miliony firem a miliardy pracovních míst, které se všechny vyznačují určitými požadavky na kompetence.

Je samozřejmě velmi pravděpodobné, že když argentinský farmář přijímá nového gauča, neptá se ho doslova, jestli má kompetenci ovládnání lasa, ale svůj požadavek na tuto kompetenci vyjádří jinak. Pokud ale žijeme ve společnosti, která usiluje o kompaktní a efektivní systém vzdělávání, poradenství, zprostředkování a dalších vzdělávacích služeb a služeb zaměstnanosti, je žádoucí vytvořit pro všechny aktéry a další uživatele těchto systémů společný jazyk.



CVIČNÝ ÚKOL

Vraťte se do kapitoly „K čemu jsou kompetence užitečné“ a znovu si přečtete text začínající ikonou „zapamatujte si“ až ke cvičným úkolům, včetně vyřešení alespoň jednoho z nich.

Potom sami zkuste vyjmenovat uvedené aktéry trhu práce a trhu vzdělání.

Z uvedeného vyplývá, že aby se s kompetencemi dalo vůbec pracovat, aby skutečně plnily roli společného komunikačního jazyka, musí být nějak systematicky uchopeny, strukturovány, tříděny. Tento účel má tzv. kompetenční model.

V ČR vznikla první verze kompetenčního modelu v roce 2004, která byla využita nejprve v Integrovaném systému typových pozic (ISTP), posléze v Národní soustavě povolání (NSP) a v Národní soustavě kvalifikací (NSK).

V roce 2010 byla pod patronací MPSV vytvořena inovovaná verze kompetenčního modelu s názvem Kompetenční model služeb zaměstnanosti. Využití je opět v ISTP, NSP a NSK, předpokládá se ale aplikace i v poradenství a zprostředkování v úřadech práce, případně i v dalších formách služeb zaměstnanosti.



ZAPAMATUJTE SI

Kompetenční model služeb zaměstnanosti (dále jen kompetenční model) byl vytvořen tak, aby mohl plnit roli „komunikačního“ nástroje umožňujícího práci s kompetencemi v jednotlivých aplikacích na jednotném metodickém základě.

Aby mohly kompetence plnit role, které po nich jednotlivé oblasti využití kompetenčního modelu vyžadují, byly stanoveny podmínky, které musí jednotlivé kompetence splňovat:

- musí být sledovatelné
- musí být měřitelné/hodnotitelné
- musí být trénovatelné/přístupné změně a rozvoji

Při nesplnění těchto podmínek se nejedná o kompetence ve smyslu pravidel kompetenčního modelu, ale o „další atributy“ (také důležité např. pro poradenství). Týká se to např. zdravotních požadavků, povahových vlastností apod.



TEST

Co z níže uvedeného seznamu není kompetence (b)

- a) Objevování a orientace v informacích
- b) Svědomitost
- c) Inventarizace zboží v prodejně

Kompetenční model si můžeme představit jako kancelář plnou regálů, polic a v nich naskládaných šanonů různých barev.

Každý regál představuje určitý druh kompetencí, každá police určitou užší kategorii kompetencí, každý šanon různá zaměření kompetencí. A podle těchto členění jsou pak do jednotlivých šanonů vkládané kompetence. A odtud jsou zase pak vybírány pro jednotlivé aplikace podle potřeb těchto aplikací.



ZAPAMATUJTE SI

Kompetenční model je soustavou, do které jsou vkládány, a ze které jsou podle potřeb různých aplikací využívány konkrétní kompetence.

Aby to bylo možné, jsou jednotlivé kompetence a jednotlivé kategorie kompetencí označeny kódem a úrovní a zapadají do hierarchicky strukturované klasifikace.

Jaké jsou druhy kompetencí?

Na příkladu klíčových kompetencí jsme si mohli všimnout, že všechny kompetence nejsou stejného druhu, že mohou mít trochu jiné role, že mají různou míru konkrétnosti i různou šíři profesního směřování.

Představme si následující tři kompetence:

- A. Zpracování tabulek a grafů v programu Excel
- B. Plánování druhu a množství zásob pro provozně-obchodní jednotku
- C. Plánování a organizování práce.



CVIČNÝ ÚKOL

Které z výše uvedených kompetencí jsou specificky profesně zaměřené?

Které z výše uvedených odpovědí jsou široce přenositelné mezi mnoha profesemi?

Řešení:

Kompetence specificky profesně zaměřená: B

Kompetence široce přenositelné mezi mnoha profesemi: A, C



CVIČNÝ ÚKOL

Které z výše uvedených kompetencí jsou postavené na konkrétním znalostním základu?

Které z výše uvedených kompetencí jsou postavené především na osobnostních předpokladech a schopnostech?

Řešení:

Kompetence postavené konkrétním znalostním základu: A, B

Kompetence postavená především na osobnostních předpokladech a schopnostech: C

Z odpovědí nám vyplynou následující charakteristiky každé ze tří uvedených kompetencí:

| |
|--|
| <p>A. Zpracování tabulek a grafů v programu Excel</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Kompetence postavená na konkrétním znalostním základu</i> <i>Kompetence široce přenositelná mezi mnoha profesemi</i> |
| <p>B. Plánování druhu a množství zásob pro provozně-obchodní jednotku</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Kompetence postavená na konkrétním znalostním základu</i> <i>Kompetence specificky profesně zaměřená</i> |
| <p>C. Plánování a organizování práce</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Kompetence postavená především na osobnostních předpokladech</i> <i>Kompetence široce přenositelná mezi mnoha profesemi</i> |

Z tabulky je patrné, že kompetence lze dělit podle dvou hledisek:

- podle svého „backgroundu“ (na jakém základu je postavená)
- podle své uplatnitelnosti (v jak široké oblasti světa práce jsou využitelné)

Kompetence rozdělené podle svého „backgroundu“


- postavené hlavně na konkrétním znalostním základu
- postavené hlavně na osobnostních předpokladech

Kompetence rozdělené podle své uplatnitelnosti:

- profesně specifické
- široce přenositelné

Toto rozdělení kompetencí jsme si udělali, abychom poznali, jak se od sebe mohou různé kompetence lišit. Nyní poznáme, jak se tyto jednotlivé druhy kompetencí nazývají v kompetenčním modelu, o němž budou další kapitoly tohoto materiálu:

| Kompetence podle výše popsaného členění | Názvy druhu kompetencí v kompetenčním modelu |
|---|--|
| <p>Kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> postavené hlavně na osobnostních předpokladech široce přenositelné | KOMPETENCE MĚKKÉ |

| | |
|---|--------------------------------------|
| <p>Kompetence</p> <p> postavené hlavně na konkrétním znalostním základu</p> <p>→ široce přenositelné</p> | <p>KOMPETENCE ODBORNÉ OBECNÉ</p> |
| <p>Kompetence</p> <p> postavené hlavně na konkrétním znalostním základu</p> <p>↓ profesně specifické</p> | <p>KOMPETENCE ODBORNÉ SPECIFICKÉ</p> |



ZAPAMATUJTE SI

Kompetenční model služeb zaměstnanosti rozlišuje tři druhy kompetencí:

- **Kompetence měkké**
- **Kompetence odborné obecné**
- **Kompetence odborné specifické**



TEST

Kompetence k stříhání ovcí je (c)

- d) *Kompetence měkká*
- e) *Kompetence odborná obecná*
- f) *Kompetence odborná specifická*

Kompetence k posuzování rozsahu škod pojistných událostí je (c)

- a) *Kompetence měkká*
- b) *Kompetence odborná obecná*
- c) *Kompetence odborná specifická*

Kompetence k vytváření prezentací v Power point je (b)

- a) *Kompetence měkká*
- b) *Kompetence odborná obecná*
- c) *Kompetence odborná specifická*

Kompetence k plánování a organizování práce je (a)

- a) *Kompetence měkká*
- b) *Kompetence odborná obecná*
- c) *Kompetence odborná specifická*

Kompetence k efektivní komunikaci je (a)

- a) *Kompetence měkká*
- b) *Kompetence odborná obecná*
- c) *Kompetence odborná specifická*

Kompetence k posuzování vhodnosti vzdělávací nabídky škol z hlediska zájmů a předpokladů žáka“ je (c)

- a) *Kompetence měkká*
- b) *Kompetence odborná obecná*
- c) *Kompetence odborná specifická*

Kompetence k samostatnosti je (a)

- a) *Kompetence měkká*
- b) *Kompetence odborná obecná*
- c) *Kompetence odborná specifická*

Kompetence k běžné komunikaci v angličtině je (b)

- a) *Kompetence měkká*
- b) *Kompetence odborná obecná*
- c) *Kompetence odborná specifická*



ZAPAMATUJTE SI

- **Nejobecněji pojaté jsou měkké kompetence, a to jak z hlediska všeobecnosti svého obsahu postaveného na obecných schopnostech (tzv. měkkých), tak z hlediska své široké přenositelnosti mezi profesemi a kvalifikacemi (např. komunikace, spolupráce, samostatnost, analyzování, vedení lidí, zvládnání zátěže apod.).**
- **Kompetence odborné obecné jsou rovněž široce přenositelné, jejich obsah je však založen na konkrétních odborných (tzv. tvrdých) znalostech (např. znalosti využívání IT, angličtina, základní ekonomické a právní povědomí apod.).**
- **Naopak kompetence odborné specifické jsou velmi konkrétní, a to jak z hlediska svého odborného obsahu postaveného na tvrdých znalostech, tak z hlediska své uplatnitelnosti v úzké skupině profesí, nebo jen v profesi jediné.**

Je zřejmé, že zatímco obecných kompetencí – měkkých i odborných, je omezený počet, kompetencí odborných specifických je řádově nepoměrně více a v souvislosti s rozvojem vědy a technologií jejich počet neustále roste.

Co jsou měkké kompetence?

Přívlastek „měkké“ u pojmu kompetence se snaží odlišit tyto kompetence od kompetencí „tvrdých“ založených na „natvrdo“ daných znalostech.

Měkké kompetence (nazývané také soft skills) v porovnání s odbornými kompetencemi (obecnými i specifickými) více závisí na vrozených předpokladech člověka, dají se obtížněji „naučit“ než kompetence odborné, jejich rozvoj je pozvolnější a dlouhodobější a dají se i obtížněji „měřit“ než kompetence odborné. Na druhou stranu na rozvoji svých měkkých kompetencí může pracovat každý sám při činnostech v každodenním pracovním i osobním životě.



ZAPAMATUJTE SI

Měkké kompetence představují způsobilosti potřebné pro pracovní i osobní uplatnění, které nejsou závislé na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka.

Měkké kompetence mají průřezový charakter a jsou přenositelné a uplatnitelné napříč profesemi a kvalifikacemi.

Kompetenční model služeb zaměstnanosti rozlišuje následující měkké kompetence:

- Kompetence k efektivní komunikaci
- Kompetence ke kooperaci
- Kompetence k podnikavosti
- Kompetence k flexibilitě
- Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb
- Kompetence k výkonnosti
- Kompetence k samostatnosti
- Kompetence k řešení problémů
- Kompetence k plánování a organizování práce
- Kompetence k celoživotnímu učení
- Kompetence k aktivnímu přístupu
- Kompetence ke zvládnutí zátěže
- Kompetence k objevování a k orientaci v informacích
- Kompetence k vedení lidí
- Kompetence k ovlivňování ostatních

Každá z těchto měkkých kompetencí je v kompetenčním modelu rozškálována do šesti úrovní a pro každou úroveň je uvedeno, čím je charakteristická, tedy co by měl zvládat člověk, který tuto úroveň dané kompetence má.

(Můžete si otevřít přílohu Obecné kompetence podle kompetenčního modelu.)

Význam měkkých kompetencí narůstá s některými trendy ve světě práce, zejména s tím

- jak se stále rychleji mění potřeba odborných znalostí
- jak častěji člověk musí měnit svou práci
- jak častěji se musí učit novým věcem
- jak častěji se musí adaptovat na různé podmínky
- jak roste význam, množství a různost forem informací
- jak roste význam a různost forem komunikace



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste se zamyslet nad následujícími otázkami:

Které z výše uvedeného seznamu měkkých kompetencí považujete za svou silnou a které naopak za svou slabou stránku? *Použijte přílohu.*

Které z výše uvedených kompetencí jsou pro Vaši práci zvlášť důležité? *Použijte přílohu.*

Co jsou odborné kompetence obecné?

Odborné kompetence obecné jsou na trhu práce čím dál žádanější, některé z nich už se stávají součástí určité široce chápané gramotnosti (např. ovládnutí počítače, angličtina, řízení osobního automobilu).



ZAPAMATUJTE SI

Odborné kompetence obecné jsou podobně jako měkké kompetence široce přenositelné, jejich obsah je ale založen na konkrétních (tvrdých) znalostech.

Kompetenční model rozlišuje šest těchto kompetencí. Jejich zařazení do KM SZ vychází z praxí ověřených systémů, které průřezově bez ohledu na obor či profesi, vyžadují pro popis volného místa i popis uchazeče, informace v těchto oblastech.

- Jazyková způsobilost v angličtině
- Jazyková způsobilost v češtině
- Počítačová způsobilost
- Způsobilost k řízení osobního automobilu
- Numerická způsobilost
- Ekonomické povědomí
- Právní povědomí

(Můžete si otevřít přílohu Obecné kompetence podle kompetenčního modelu.)



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste se zamyslet nad následujícími otázkami:

Které z výše uvedeného seznamu odborných obecných kompetencí považujete za svou silnou a které naopak za svou slabou stránku? *Použijte přílohu.*

Které z výše uvedených kompetencí jsou pro Vaši práci zvlášť důležité? *Použijte přílohu.*

Co jsou odborné kompetence specifické?

Odborné kompetence specifické jsou na rozdíl od odborných kompetencí obecných uplatnitelné jen v konkrétní profesi případně v určité skupině příbuzných profesí. Tam ale tvoří hlavní odborné jádro.



ZAPAMATUJTE SI

Odborné kompetence specifické (oborové) představují odborné požadavky potřebné pro výkon konkrétních profesí. Souvisí přímo s konkrétní odborností, ve které se práce vykonává, a vycházejí z profesně zaměřených odborných znalostí.

Kompetence odborné specifické tvoří jádro každé profese a kvalifikace. Navazují na její odborné zázemí a jsou nezbytné pro její vykonávání.



ZAPAMATUJTE SI

Každá odborná specifická kompetence v sobě zahrnuje „činnostní“ dimenzi a „předmětnou“ (znalostní) dimenzi.



CVIČNÝ ÚKOL

Identifikujte „činnostní“ dimenzi a „předmětnou“ (znalostní) dimenzi kompetence opravy dřevoobráběcích strojů

Řešení:

Kompetence opravy dřevoobráběcích strojů v sobě zahrnuje

- *činnostní složku, tzn. typ činnosti „opravy“ představující zvládnutí postupů při technických opravách*
- *znalostní (předmětnou) složku, tzn. znalosti o dřevoobráběcích strojích, o jejich konstrukci a funkcích.*

Znalosti o dřevoobráběcích strojích jsou samozřejmě jen špičkou ledovce potřebných znalostí, protože nezbytné jsou znalosti i z dalších odborných disciplín, např. strojní součásti, strojní mechanismy, základy elektrotechniky. Jedna odborná kompetence tedy může čerpat z více odborných disciplín, jen jedna z nich však je „profilující“ a podle ní pak je tato odborná specifická kompetence klasifikována v kompetenčním modelu.



ZAPAMATUJTE SI

Každá odborná specifická kompetence v sobě zahrnuje „činnostní“ dimenzi a „předmětnou“ (znalostní) dimenzi.

- **Podle své znalostní (předmětné) dimenze je každá odborná specifická kompetence zařazena k určité odborné disciplíně. Odborné disciplíny tvoří jednu složku klasifikace odborných specifických kompetencí.**
- **Podle své činnostní dimenze je každá odborná specifická kompetence zařazena k určitému typu činnosti. Typy činností tvoří druhou složku klasifikace odborných specifických kompetencí.**

Uvedená kompetence opravy dřevoobráběcích strojů je v kompetenčním modelu zařazená následovně:

| | | |
|--------------------|--|--------------|
| Odborná disciplína | Truhlářství, nábytkářství | subkód E.3.2 |
| Typ činnosti | Seřizování, ožívování, opravy a údržba | subkód C.4 |

Takto konstruované jsou subkódy všech odborných disciplin i všech typů činností.

Subkódy E.3.2 a C.4 tvoří prvých pět znaků kódu odborné specifické kompetence.

Další znaky kódu představují pořadové číslo kompetence. Toto pořadové číslo zařazuje kompetenci v rámci „šanonu“ *Truhlářství a nábytkářství / Seřizování, ožívování, opravy a údržba*.

Ukázka výřezu z klasifikace odborných disciplin:

| |
|--|
| E1 Potravinářství |
| E11 Zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků |
| E12 Výroba mléčných výrobků |
| E13 Výroba mlýnských a škrobárenských výrobků |
| E14 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků |
| E15 Výroba nápojů |
| E16 Výroba ostatních potravinářských výrobků (cukr, čaj káva, cukrovinky atd.) |
| E2 Textil, oděvnictví, obuvnictví, zpracování kůže a kožešin |
| E21 Textil |
| E22 Oděvnictví |
| E23 Obuvnictví |
| E24 Zpracování kůže a kožešin |
| E3 Zpracování dřeva a výrobků ze dřeva, výroba hudebních nástrojů |
| E31 Zpracování dřeva, tesařské práce |
| E32 Truhlářství, nábytkářství |
| E33 Výroba hudebních nástrojů |
| E4 Výroba papíru a výrobků z papíru |
| E41 Výroba papíru a výrobků z papíru |
| E5 Chemický průmysl (výroba plastů, gumárenství, farmacie a další) |
| E51 Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů |
| E52 Výroba chemických látek a chemických přípravků |
| E53 Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků |

| | |
|-----------|--|
| E54 | Výroba pryžových a plastových výrobků |
| E6 | Zpracování skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot |
| E61 | Zpracování skla |
| E62 | Zpracování keramiky, porcelánu a přírodního kamene |
| E63 | Výroba stavebních hmot |
| E7 | Strojírenství a kovovýroba |
| E71 | Hutní a slévárenská výroba |
| E72 | Obrábění a tváření |
| E73 | Povrchové úpravy |
| E74 | Montáž a údržba strojů, zařízení a kovových konstrukcí |
| E75 | Návrh a konstrukce strojů, zařízení a kovových konstrukcí |
| E8 | Elektrotechnika, elektronika, automatizace, elektroenergetika |
| E81 | Elektrotechnika, elektronika, automatizace |
| E82 | Výroba, přenos a rozvod elektřiny |
| F1 | Výroba a rozvod plynu, tepla a vody |
| F11 | Výroba a rozvod plynu |
| F12 | Výroba a rozvod tepla |
| F13 | Výroba a rozvod vody |
| F2 | Ochrana životního prostředí, vodní hospodářství |
| F21 | Ochrana životního prostředí |
| F22 | Nakládání s odpadem, recyklace |
| F23 | Environmentální toxikologie |
| F24 | Environmentální kontrola |
| F25 | Vodohospodářství |

Celkem je v kompetenčním modelu těchto odborných disciplin cca 190.

Ukázka výřezu z klasifikace typů činností:

| | |
|-----------|---|
| A0 | Činnosti převážně "ruční" |
| A1 | Tvarování a tvarové úpravy ruční, ručními nástroji a ručními zařízeními |
| A2 | Povrchové úpravy ručními nástroji a pomůckami |
| A3 | Sestavování, montování, spojování, směšování |
| A4 | Seřizování, oživování, opravy a údržba |
| A5 | Uklízení, mytí, čištění |

- A6 Manipulace s předměty a materiály
- A7 Pěstování
- A8 Chov
- B0 Obsluha a řízení strojů, zařízení a technických procesů**
- B1 Obsluha výrobních strojů, zařízení a linek
- B2 Obsluha programovatelných výrobních strojů, zařízení, pracovišť
- B3 Obsluha řídicích panelů energetických procesů
- B4 Obsluha nevýrobních zařízení
- B5 Řízení a obsluha pojízdných pracovních strojů
- B6 Řízení dopravních prostředků
- C0 Činnosti s lidmi**
- C1 Poskytování rad a informací
- C2 Vyřizování, zařizování, dojednávání
- C3 Obchodování
- C4 Kasírování, vyplácení, směnárství
- C5 Zastupování něčích zájmů
- C6 Výchova, vzdělávání, trénování, výcvik, přednášení
- C7 Pečování, ošetřování, léčení
- C8 Další činnosti
- D0 Činnosti s převahou "duševní", příp. administrativní práce**
- D1 Orientace v dokumentaci, v podkladech
- D2 Zpracovávání plánů, koncepcí, metodik, postupů, jejich volba
- D3 Posuzování, kontrola
- D4 Měření, zkoušení, testování
- D5 Numerické vyhodnocování, výpočty, oceňování, kalkulování
- D6 Analyzování, diagnostikování
- D7 Vymýšlení, vyvíjení, projektování, konstruování, programování
- D8 Vyplňování, evidování, zařazování, třídění, vyhledávání
- D9 Práce s texty

S ohledem na časté překrývání typů činností na úrovni 2. znaku bude 2. hladina typů činností zřejmě používána jen orientačně. V klasifikaci tak bude podstatné zařazení podle prvního znaku subkódu typu činností. Těch je sedm:

- A. Činnosti převážně "ruční"
- B. Obsluha a řízení strojů, zařízení a technických procesů
- C. Činnosti s lidmi
- D. Činnosti s převahou "duševní", příp. administrativní práce
- E. Obrana, ochrana, záchranářství, sport
- F. Umění
- Z. Řízení

Co je to centrální databáze kompetencí?

Poznali jsme, že kompetencí je nesmírně mnoho, že existují různé typy kompetencí a že kompetence v kompetenčním modelu jsou podle jednotných pravidel klasifikovány.

Aby kompetence mohly být takto systematicky tříděny a ukládány a aby mohly být využívány v jednotlivých aplikacích, musí být někde soustředěné.



ZAPAMATUJTE SI

Každá kompetence, která vznikne a je oklasifikována, je uložena do centrální databáze kompetencí, odkud může být poté využívána příslušnými aplikacemi (zatím ISTP, NSP, NSK).

Ukázali jsme si, jak jsou kódovány odborné kompetence specifické. U nich je kód nejsložitější, protože, jich je nejvíc. Své kódy mají i kompetence měkké a kompetence odborné obecné:

- Kompetence měkké mají 1. znakem písmeno A, následuje pořadové dvojčíslí.
- Kompetence odborné obecné mají 1. znakem písmeno B, následuje pořadové dvojčíslí.

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, kód kompetencí odborných specifických začíná, třímístným subkódem odborné disciplíny. Viděli jsme, že např. Zpracování dřeva má subkód E.3.2. Platí, že tři základní druhy kompetencí se v klasifikaci rozliší právě podle prvního znaku kódu:

- A Měkké kompetence
- B Odborné kompetence obecné
- C-Z Odborné kompetence specifické

Centrální databáze kompetencí je tedy ohromným souborem, v němž je zatím několik desítek tisíc kompetencí, jejichž počet neustále roste tím, jak jsou popisovány nové kvalifikace a nová povolání. Tyto kompetence jsou identifikovány svými kódy a podle nich jsou zařazené do klasifikační struktury kompetenčního modelu (regály, police, šanony).

Určitě není nutné, aby kariérový poradce znal systém kódování kompetencí. Důležité ale je orientovat se v typech kompetencí, protože jednotlivé aplikace s nimi budou čím dál více pracovat. A tomu může napomoci klasifikační struktura, jejíž identifikaci samozřejmě umožňuje systém kódování.

Do budoucna se předpokládá, že díky klasifikované struktuře bude možné v rámci centrální databáze kompetencí vytvářet tzv. klastry kompetencí. Klastr je skupina kompetencí, které

jsou z určitého hlediska příbuzné (podobné). Podobnost, která vede k začleňování různých kompetencí do jednoho klastru, vychází z existence příbuzného znaku kompetencí, např. využitelnost kompetencí v praxi, dělba práce, činnostní složka, znalostní složky, používané nástroje či materiály, pracovní podmínky, provázanost odborných kompetencí na určitou měkkou kompetenci apod.

Pro celkovou sumarizaci toho, co jsme se dozvěděli o typech kompetencí, může pomoci následující schéma:

| | | |
|-------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Kompetence | Měkké kompetence | |
| | Odborné kompetence | Odborné kompetence obecné |
| | | Odborné kompetence specifické |

Jaký je význam kompetencí pro poradenskou praxi?



CVIČNÝ ÚKOL

Zkuste vyjmenovat, při jakých činnostech kariérového poradenství mohou být využitelné kompetence. V případě potřeby si znovu přečtete kapitolu K čemu jsou kompetence užitečné.

Řešení:

Možné aplikace kompetencí v kariérovém poradenství:

- *Využívání informací ve webových informačních systémech o povoláních a kvalifikacích*
- *Poradenství pro zájemce o studium SŠ, VOŠ i VŠ při porovnávání zájmů a předpokladů žáků s kompetencemi uváděnými v profilech absolventa nebo vzdělávacích cílech oborů vzdělání nebo studijních programů*
- *Poradenství při doporučování vhodného kurzu, jehož cíle bývají formulovány prostřednictvím kompetencí*
- *Poradenství pro absolventy nebo budoucí absolventy, kteří hledají zaměstnání podle inzerátů nebo podle nabídky volných míst na internetu, kde zaměstnavatelé často formulují své požadavky prostřednictvím kompetencí*
- *Poradenství v úřadech práce nebo v personálních agenturách pro uchazeče o práci – ze stejného důvodu jako výše*

Využívání informací ve webech o povoláních a kvalifikacích



CVIČNÝ ÚKOL

Klient poradenských služeb by se chtěl něco dozvědět o požadavcích na práci projektanta elektronických komunikací, který bude mít vzdělání VOŠ nebo bakalářské.

Využijte Katalog Národní soustavy povolání <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>



CVIČNÝ ÚKOL

Klient poradenských služeb by se chtěl něco dozvědět o požadavcích na zkoušku dílčí kvalifikace sportovního maséra.

Využijte webové stránky Národní soustavy kvalifikací www.narodni-kvalifikace.cz.

Řešení:

K hledané dílčí kvalifikaci se dostaneme buď napsáním části jejího názvu nebo některé její činnosti do vyhledávacího okénka, nebo otevřením hesla Osobní služby.

Kompetence dané dílčí kvalifikace vidíme hned po otevření hesla Sportovní masér.

V levém panelu vidíme mj. hesla kvalifikační standard a hodnotící standard.

Po otevření kvalifikačního standardu opět vidíme požadované kompetence, ale tady si je navíc můžeme uložit nebo vytisknout.

Po otevření hodnotícího standardu vidíme pod každou kompetencí kritéria, která musí uchazeč o kvalifikaci prokázat u zkoušky. V dolní části standardu se dozvíme další pokyny a informace týkající se zkoušky z této dílčí kvalifikace. Hodnotící standard si celý také můžeme uložit nebo vytisknout.

Poradenství pro zájemce o studium SŠ, VOŠ i VŠ



CVIČNÝ ÚKOL

Najděte klientovi, který má zájem o středoškolské studium veterinářství, k jakým kompetencím povede toto studium, aby si to (s Vaší pomocí) mohl srovnat se svými zájmy a předpoklady.

Použijte stránky www.infoabsolvent.cz, Výběr oboru vzdělání / obor vzdělání.

Řešení:

Zvolíme oddíl Úplné střední odborné vzdělání s maturitou bez vyučení, po otevření dojdeme v seznamu až ke skupině 43 Veterinářství a veterinární prevence. Po jejím otevření klikneme již přímo na obor vzdělání 43-41-M/01 Veterinářství (jiný obor tu není).

Zde najdeme nejzákladnější informace o oboru a pod nimi možnost kliknout na profil absolventa v RVP. Po tomto kliknutí už najdeme podrobný soubor kompetencí, které jsou tu rozdělené na kompetence klíčové a kompetence odborné.

Pokud by pro klienta byl tento soubor kompetencí příliš rozsáhlý a obtížně „stravitelný“, je možné se vrátit o krok zpět a kliknout na heslo Charakteristika vzdělání v RVP, kde jsou kompetence „zabalené“ v popisném textu vzdělávacích cílů jednotlivých vzdělávacích oblastí tohoto oboru vzdělání.

Poradenství při doporučování vhodného kurzu



CVIČNÝ ÚKOL

Najděte klientovi, který má zájem o některý kurz pro oblast norem ISO, aby mohl v této oblasti dělat poradce nebo auditora.

Použijte stránky nejrozsáhlejší databáze kurzů v ČR www.eu-dat.cz.

Řešení:

Do vyhledávače zadáme např. „ISO“, „normy ISO“, „audit ISO“ apod. Objeví se seznam krajů, kde je realizován alespoň jeden kurz na toto téma. Vybereme si některý kraj a objeví se již nabídka kurzů.

Zvolíme jeden z nabízených kurzů a objeví se jeho popis. Záleží na formě a rozsahu, jakým vzdělávací organizace svůj kurz popsala, ale často tu najdeme vzdělávací cíle a mezi nimi kompetence nebo alespoň znalosti, které jsou zájemcům o kurz nabízeny, jako výsledek jejich snažení v daném kurzu.



CVIČNÝ ÚKOL

Kompetence nebo jinak formulované vzdělávací cíle, které jste našli v kurzech zaměřených na ISO normy, srovnajte s kompetencemi v kvalifikačním standardu, případně s dalšími požadavky v hodnotícím standardu dílčí kvalifikace technik kvality na www.narodni-kvalifikace.cz.

Zkuste nalézt kurz, který by podle Vás představoval nejlepší přípravu ke zkoušce z této dílčí kvalifikace.

Poradenství pro absolventy, kteří hledají zaměstnání



CVIČNÝ ÚKOL

Najděte klientovi, který má zájem o práci prodejce (dealera) nějaké nabízené místo a požadavky zaměstnavatele na kompetence.

Řešení: Otevřeme si některý server s pracovními příležitostmi (např. www.profesia.cz, www.joblist.cz, www.jobs.cz aj.) prostřednictvím jeho vyhledávače najdeme zaměstnavateli nabízené místo prodejce nebo dealera a po kliknutí se nám zpravidla objeví krátká informace o náplni pozice nebo požadavcích na pracovníka. V těchto informacích většinou lze identifikovat alespoň základní kompetence, které by pracovník měl mít (např. poskytování aktuálních informací o nabídce produktů a služeb, analýza a řešení požadavků a potřeb zákazníků, jednání se stávajícími a potenciálními zákazníky, řízení motorových vozidel sk. B aj.).

Poradenství v úřadech práce nebo v personálních agenturách

Poradci v úřadech práce nebo v personálních agenturách pracují s kompetencemi svých klientů a s kompetencemi pracovních pozic, které jsou na trhu práce k dispozici, tzn., pro které zaměstnavatelé hledají vhodné pracovníky. Navzájem je porovnávají a tím nacházejí pro klienta optimální pracovní uplatnění.

K diagnostikování kompetencí klientů slouží např. střediska bilanční diagnostiky, která spolupracují s úřady práce nebo různá assessment centra, k nimž mají blízko některé personální agentury.

Orientujete se v problematice kompetenčního modelu a kompetencí?



TEST

Kompetenční model je (b)

- a) *Hierarchicky členěná sestava kompetencí vhodných pro určité uplatnění*
- b) *Hierarchicky členěná soustava, do které jsou vkládány konkrétní kompetence*
- c) *Hierarchicky členěný systém vztahů mezi kompetencemi, pozicemi a kvalifikacemi*
- d) *Hierarchicky členěná soustava informací a znalostí tvořící know how informační resp. znalostní společnosti*

Kompetence je (správné jsou dvě odpovědi) (a, c)

- a) *komplex znalostí, dovedností, zkušeností, přístupů, způsobů chování a reakcí, návyků a postojů vedoucí k žádoucímu výsledku*
- b) *Rozdíl mezi znalostmi a dovednostmi požadovanými pro určitou pozici nebo kvalifikaci a znalostmi a dovednostmi zájemce o tuto pozici nebo kvalifikaci*
- c) *Jeden ze způsobů vyjadřování požadavků firem na pracovníky*
- d) *Jeden ze způsobů vyjadřování převahy firem na trhu*

Měkká kompetence je (b)

- a) *Kompetence k přípravě přísad způsobujících změkčování vody*
- b) *Kompetence k tolerantnímu přístupu při zkoušení žáků*
- c) *Kompetence k efektivní komunikaci*
- d) *Kompetence k projektování efektivních pozemních komunikací*

Kompetence odborná (tvrdá) obecná je (d)

- a) *Orientace v Moshově stupnici tvrdosti látek*
- b) *Kompetence k tepelnému zpracování kovů vedoucího k požadované tvrdosti oceli*
- c) *Kompetence k přísnému, ale spravedlivému přístupu při zkoušení žáků ze všeobecně vzdělávacích předmětů*
- d) *Kompetence k vytváření powerpointových prezentací*

Kompetence odborná specifická je (správné jsou dvě odpovědi) (b, c)

- a) *Kompetence ke specifickému přístupu k hodnocení oblíbených žáků v odborných předmětech*
- b) *Kompetence k projektování pozemních komunikací*
- c) *Kompetence k obsluze strojů pro stavbu pozemních komunikací*
- d) *Kompetence ke specifickému posuzování některých nabídek ve výběrových řízeních pro stavbu pozemních komunikací*

Rozhodněte, jsou-li mezi následujícími tvrzeními některá nesprávná (nejsou, protože i odpověď ad d) je správná – týká se kompetence numerická způsobilost /odborná kompetence obecná/ a kompetence k efektivní komunikaci /měkká kompetence/).

- a) Kompetence mají význam při porovnávání předpokladů člověka a požadavků pracovního místa.
- b) Kompetence mají význam při porovnávání studijních představ klienta a profilu absolventa oboru vzdělání.
- c) Kompetence mají význam při porovnávání požadavků firmy na pracovníky a nabídky kurzů pro tyto pracovníky.
- d) Kompetence mají význam při porovnávání a smlouvání ceny za zboží, které jste ochotni zaplatit na tržišti a ceny, kterou po Vás požaduje prodavač.

Závěr

Rozvoj využívání kompetencí jako způsobu vyjádření poptávky i nabídky na trhu práce i ve sféře vzdělávání, patří mezi priority i v rámci Evropské unie.

V souvislosti s kariérovým poradenstvím, které pracuje s popisy povolání, pracovních míst, kvalifikací, vzdělávacích programů, existuje řada položek, které je nutno dobře popsát.

Kompetence jsou pro to optimálním nástrojem. Jsou použitelné ve všech těchto kategoriích, jsou strukturované, jednoznačné, umožňují srovnatelnost. Kompetence by proto měly v kariérovém poradenství hrát roli jednoho z klíčových faktorů.

Kompetenční model služeb zaměstnanosti je nejsystematičtější, nejucelenější kompetenčním modelem v ČR se záběrem přes Národní soustavu povolání, Národní soustavu kvalifikací a služby zaměstnanosti MPSV.

Informační zdroje

Projektový tým Veřejné zakázky „Tvorba společného kompetenčního modelu služeb zaměstnanosti ČR“. Závěrečná zpráva. MPSV, 2010.

Projektový tým IPN „Rozvoj a implementace Národní soustavy kvalifikací“. Metodika naplňování Národní soustavy kvalifikací. NÚOV, 2010.

Zveřejněno na www.narodni-kvalifikace.cz

Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (2006/962/ES). Překlad, NÚOV, 2007.

Zveřejněno na www.nuov.cz/uploads/RVP/KK/Evropsky_referencni_ramec.pdf

www.narodni-kvalifikace.cz

www.istp.cz

www.nsp.cz

www.infoabsolvent.cz

www.eu-dat.cz

www.nuov.cz/ramcove-vzdelavaci-programy

PŘÍLOHA TÉMATU

KOMPETENČNÍ MODEL SLUŽEB ZAMĚSTNANOSTI

Obecné kompetence

podle kompetenčního modelu služeb zaměstnanosti

| Měkké kompetence |
|---|
| Kompetence k efektivní komunikaci |
| Kompetence ke kooperaci (spolupráci) |
| Kompetence k podnikavosti |
| Kompetence k flexibilitě |
| Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb |
| Kompetence k výkonnosti |
| Kompetence k samostatnosti |
| Kompetence k řešení problému |
| Kompetence k plánování a organizaci práce |
| Kompetence k celoživotnímu učení |
| Kompetence k aktivnímu přístupu |
| Kompetence ke zvládnutí zátěže |
| Kompetence k objevování a orientaci v informacích |
| Kompetence k vedení lidí (leadership) |
| Kompetence k ovlivňování ostatních |
| Odborné kompetence obecné |
| Jazyková způsobilost - angličtina |
| Jazyková způsobilost - čeština |
| Počítačová způsobilost |
| Způsobilost k řízení osobního automobilu |
| Ekonomická a numerická způsobilost |
| Právní povědomí |

1. KOMPETENCE K EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI

Tato kompetence představuje schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

Dílčí kompetence:

- Naslouchání ostatním
- Schopnost reflektovat reakce okolí (schopnost porozumět tomu, co ostatní verbálně i neverbálně sdělují)
- Schopnost překonávat bariéry (šumy) v komunikaci
- Schopnost přijímat a pracovat s argumenty jiných osob
- Jasně a srozumitelně sdělovat ostatním
- Schopnost písemného vyjádření
- Schopnost asertivního jednání, tj. vyjádřit i nesouhlas
- Schopnost komunikovat s různými typy lidí
- Schopnost sebereflexe (schopnost regulovat sdělování na základě reakcí příjemců sdělení)
- Schopnost shrnout výsledky
- Schopnost přizpůsobit sdělení / prezentaci partnerovi, přizpůsobit jazyk (slovník)
- Schopnost zaujmout posluchače
- Schopnost předpokládat, jak budou reagovat ostatní a přizpůsobit se tomu během následující argumentace (reagovat na pobouření a hněv, roztrpčení, zklamání)
- Schopnost regulovat vlastní nekonstruktivní projevy chování (vyhnout se osobním útokům, manipulaci)
- Prezentační dovednosti

Úrovně kompetence k efektivní komunikaci:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 0 | formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě, je značně problematické schopnost naslouchat druhým je omezená předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé |
| 1 | formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat |
| 2 | v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| | <p>naslouchá ostatním bez větších zádrhelů</p> <p>sdílí informace</p> <p>reaguje přiměřeně na vzniklou situaci</p> <p>jeho komunikace není vždy přesvědčivá</p> |
| 3 | <p>jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě</p> <p>naslouchá ostatním</p> <p>reaguje asertivně na vzniklou situaci</p> <p>dokáže svým projevem zaujmout ostatní</p> <p>toleruje názory ostatních</p> |
| 4 | <p>formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni</p> <p>aktivně naslouchá ostatním</p> <p>zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené</p> <p>dokáže prezentovat před skupinou</p> <p>dokáže komunikaci otevřít</p> <p>vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí</p> <p>vítá a rozvíjí názory ostatních</p> <p>dokáže vyvolat konstruktivní konflikt</p> <p>vyžaduje zpětnou vazbu</p> |
| 5 | <p>formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni</p> <p>praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností</p> <p>zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené</p> <p>dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit</p> <p>dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi</p> <p>dokáže využívat konstruktivní konflikty</p> <p>umí pracovat se zpětnou vazbou</p> <p>komunikuje s jinými kulturami</p> |

2. KOMPETENCE KE KOOPERACI (SPOLUPRÁCI)

Tato kompetence představuje připravenost a schopnost jedince podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci. Je opakem nezdravé soutěživosti, stejně tak jako opakem preference pracovat sám.

Dílčí kompetence:

- Schopnost a ochota poskytovat své vědomosti
- Schopnost být vstřícný k ostatním, tolerantní
- Schopnost respektovat představy a názory druhých
- Schopnost dodržovat dohodnutá pravidla
- Schopnost sledovat skupinový cíl
- Schopnost přemýšlet s ostatními
- Schopnost podílet se na společných úkolech
- Schopnost nevyhýbat se vznikajícím problémům ve skupinové komunikaci a spolupráci
- Schopnost ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu
- Schopnost vynakládat patřičné úsilí – neparazitovat na týmu
- Schopnost důvěřovat schopnostem ostatních
- Schopnost vnášet konstruktivní konflikt do práce skupiny
- Schopnost vytvářet podporující prostředí (přátelskou, kooperativní atmosféru)
- Schopnost zastávat skupinové role a pozice
- Schopnost přijímat úkoly a delegovat v rámci společných úkolů
- Schopnost kompromisu

Úrovně kompetence ke kooperaci:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 0 | spolupráce s ním je velmi problematická ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli je zanedbatelná |
| 1 | je spíše pasivní než aktivní má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné informace poskytuje jen na vyžádání |
| 2 | je spíše aktivní než pasivní je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování respektuje skupinové cíle informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí |
| 3 | aktivně spolupracuje do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli směřuje své aktivity ke skupinovému cíli sdílí a nabízí informace respektuje druhé a výsledky jejich úsilí |
| 4 | aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny významně přispívá k dosahování skupinových cílů je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace |
| 5 | ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu |

| | |
|--|---|
| | je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech |
|--|---|

3. KOMPETENCE K PODNIKAVOSTI

Tato kompetence představuje schopnost aktivně pozorovat své pracovní či podnikatelské prostředí a pomocí nalézání příležitostí a následných nápadů přispívat k jeho přetváření s cílem získat vyšší výkon, ekonomický růst, větší efektivitu, kvalitu nebo jinak definovaný úspěch. Základem podnikavosti je vnitřní motivace, tvořivost při produkci nápadů, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.

Dílčí kompetence:

- Schopnost vnímat a kriticky hodnotit podnikatelské příležitosti
- Schopnost přicházet s podnikatelskými nápady
- Schopnost zpracovat podnikatelské nápady do podoby podnikatelských záměrů a konceptů (formalizovaných i neformálních)
- Schopnost realizovat podnikatelské nápady
- Schopnost přijímat riziko
- Schopnost anticipovat
- Schopnost stimulace změn
- Schopnost akceptovat změny
- Schopnost flexibility
- Rozhodnost
- Schopnost analyzovat situaci na základě vztahu vstup – výstup, možného profitu, návratnosti investic atd.

Úrovně kompetence k podnikavosti:

Jednotlivé úrovně kompetence k podnikavosti jsou poměřovány se třemi základními charakteristikami, které tvoří:

- (a) intuice – schopnost vnímat či vyhledávat příležitosti,
- (b) odvaha – schopnost akce/realizace příležitosti,
- (c) obezřetnost – schopnost hodnotit rizika a preventivně je snižovat, avšak bez ochromení akceschopnosti.

Kompetence k podnikavosti se sice primárně pojí s odvahou k samostatnému podnikání, ale může se pozitivně projevit a rozvíjet také u managementu a zaměstnanců firem, mají-li k tomu prostor.

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|-----------------|
|--------|-----------------|

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 0 | na změny reaguje negativně vyhovují mu rutinní činnosti sám nikdy s novými náměty nepřichází nápady, pokud vyžadují i jeho aktivitu, v něm vyvolávají pocit ohrožení a odpor bojí se rizik a vyhýbá se jim |
| 1 | změnám se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“ na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže vymyslet jednoduchá zlepšení rizika vnímá jako přímé ohrožení riskantní řešení nevyhledává |
| 2 | aktivně zpracovává podněty z okolí je schopný opakovaně přicházet s náměty na zlepšení resp. usnadnění své pracovní činnosti, zpravidla je však nedokáže samostatně připravit ani realizovat rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně - snadno jej odradí od akce, nebo je podcení |
| 3 | aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“ rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí |
| 4 | je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat |
| 5 | podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy |

4. KOMPETENCE K FLEXIBILITĚ

Tato kompetence představuje 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:

- Schopnost pružného myšlení
- Schopnost přijímat nové myšlenky a přístupy
- Schopnost a ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb (improvizace)
- Tvůrčí přístup
- Schopnost alternativního pohledu - schopnost vidět jinak, hledat nezvyklé a ne zcela běžné metody
- Schopnost používat nestandardní metody
- Připravenost zkoušet jiné možnosti
- Schopnost nalézat inspiraci
- Schopnost inovativního myšlení a řešení

Úrovně kompetence k flexibilitě:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 0 | obtížně se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi je zatížen stereotypy je vysoce závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů přenášet pozornost mezi úkoly je pro něj velmi náročné |
| 1 | obtížně se vyrovnává se změnami na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli potřebuje příklady a vzory je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity |
| 2 | akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas je schopen pozvolně překonávat stereotypy je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá |
| 3 | změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů je schopen přijímat nové myšlenky je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává |

| | |
|---|---|
| | přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům |
| 4 | změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému nebojí se rizika nepoznaných cest je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat |
| 5 | aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti |

5. KOMPETENCE K USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB

Tato kompetence představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování zákaznických potřeb.

Dílčí kompetence:

- Schopnost a snaha vycházet vstříc zákazníkovi
- Schopnost vcítit se do potřeb a zájmů ostatních – empatie
- Schopnost využívání vyjednávací strategie win-win
- Schopnost budovat a rozvíjet vztahy se zákazníkem
- Schopnost pečovat o zákazníka
- Schopnost přizpůsobit se zákazníkovi, úpravy služby nebo produktu podle jeho potřeb
- Schopnost zvládat momentálních pocity nelibosti vůči osobě zákazníka nebo jeho požadavkům

Úrovně kompetence k uspokojování zákaznických potřeb:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 0 | vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný je uzavřený, má nechuť komunikovat nezvládá emoce, reaguje agresivně v případě nátlaku vyjadřuje se negativně o zákaznících nebo vlastní firmě neví nic o potřebách zákazníka a ani se o ně nezajímá |
| 1 | je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů komunikuje nedostatečně se zákazníkem vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby |
| 2 | má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby je schopný vstřícného chování má obavy z nových kontaktů vyjednává instinktivně komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 3 | dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby jeho chování je vstřícné, jednání příjemné uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost snaží se získat zpětnou vazbu je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace své emoce zvládá i ve vypjatých situacích zná svou firmu/produkt/zákazníky je loajální |
| 4 | je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka jedná a komunikuje profesionálně usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků dokáže účinně vyjednávat zvládá konfliktní situace přijímá osobní zodpovědnost |
| 5 | je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování zastává roli důvěryhodného poradce umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit |

6. KOMPETENCE K VÝKONNOSTI

Tato kompetence patří k nejdůležitějším pracovním kompetencím a představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu. Přičemž standard vynikajícího výkonu může vycházet z minulého výkonu a výsledku, nebo podle objektivně měřitelných ukazatelů nebo výkonu a výsledku ostatních, cílů (výzev) určených jednotlivcem nebo podle toho, že je to něco nového, co doposud nikdo nedokázal.

Dílčí kompetence:

- Schopnost podávat požadovaný výkon (nebo nadprůměrný) – stabilní, jednorázový
- Schopnost stanovovat si cíle a úkoly
- Schopnost sledovat cíl (společný, individuální) a k jeho naplnění vyvíjet potřebné úsilí
- Schopnost a připravenost se zlepšovat
- Schopnost navrhnout zlepšení, optimalizovat pracovní postupy
- Schopnost identifikovat priority vedoucí k naplnění cíle, úkolu

- Schopnost vytrvat v realizaci a plnění úkolu i přes vzniklé problémy a překážky
- Schopnost podat výkon a zvládnout zadané úkoly v požadovaném čase
- Schopnost pracovat precizně, pečlivě
- Schopnost pracovat podle technologických postupů a norem
- Schopnost optimalizovat zdroje
- Schopnost se rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy

Úrovně kompetence k výkonnosti:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 0 | <p>nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý</p> <p>jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos)</p> <p>nereflektuje na zpětnou vazbu</p> <p>jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován</p> <p>sleduje pouze osobní cíle</p> |
| 1 | <p>snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy</p> <p>snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku</p> <p>problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu</p> <p>vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován</p> <p>dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu</p> |
| 2 | <p>většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy</p> <p>orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení</p> <p>zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví</p> <p>formálně přijímá zpětnou vazbu</p> <p>je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet</p> <p>dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority</p> |
| 3 | <p>jeho výkon je spolehlivý a stabilní</p> <p>má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele</p> <p>orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku</p> <p>nemusí být příliš kontrolován</p> <p>reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb</p> <p>dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority</p> <p>je schopen určité míry sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování</p> |
| 4 | <p>jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení</p> <p>orientuje se na výkon a na výsledek (přínos)</p> <p>konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje</p> <p>jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu</p> <p>je schopen sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování</p> |

| | |
|---|--|
| 5 | <p>jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní</p> <p>jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu</p> <p>konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení</p> <p>je schopen sebekontroly</p> <p>je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování</p> |
|---|--|

7. KOMPETENCE K SAMOSTATNOSTI

Tato kompetence představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží, co nejvíce zastat bez přispění ostatních. Zná své silné stránky i své slabiny a dokáže druhé požádat o radu či pomoc. Zná své limity a umí si práci rozložit tak, aby ji zvládl včas, aniž by zbytečně přepínal své síly. Pracuje soustředěně a plánovitě a nemusí být příliš kontrolován.

Dílčí kompetence:

- Schopnost vyvíjet vlastní iniciativu
- Schopnost pracovat soustředěně a plánovitě
- Schopnost samostatně získávat informace a cesty k řešení, posoudit je a realizovat
- Schopnost sebereflexe
- Schopnost řídit sebe sama
- Schopnost vyjádřit a zastávat vlastní názory
- Schopnost unést určitou míru nejistoty
- Schopnost požádat v případě potřeby druhé o radu, názor, stanovisko
- Schopnost rozhodovat se nezávisle na základě vlastní zkušenosti, úsudku
- Schopnost nepodléhat skupinovému myšlení, manipulaci, sugestivně podávaným informacím a dezinformacím
- Schopnost odhadnout kapacitu vlastních možností
- Odpovědnost za vlastní rozhodnutí a výsledky práce

Úrovně kompetence k samostatnosti:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 0 | je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou neumí se samostatně rozhodovat je závislý na skupinovém myšlení necítí potřebu mít informace |
| 1 | samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení podléhá skupinovému myšlení přizpůsobuje se názoru ostatních |
| 2 | samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řady, předpisy, podle kterých se orientuje |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| | je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu) |
| 3 | <p>samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby</p> <p>řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu</p> <p>někdy neodhadne správně své síly</p> <p>samostatně získává informace</p> <p>je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů</p> |
| 4 | <p>dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky</p> <p>při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit</p> <p>plánuje a je schopen se koncentrovat</p> <p>rychle a pružně se rozhoduje</p> <p>v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)</p> <p>nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika</p> |
| 5 | <p>dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení</p> <p>při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit</p> <p>plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat</p> <p>rychle a pružně se rozhoduje</p> <p>v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)</p> <p>nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit</p> |

8. KOMPETENCE K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Tato kompetence představuje schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho a zařadit do situačního kontextu, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, jak dále postupovat, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek, jak celý proces proběhl.

Dílčí kompetence:

- Schopnost pochopit podstatu problému a klást otázky, které pomohou odhalit podstatu problému
- Schopnost odlišit podstatné od nepodstatného

- Schopnost pochopit a vnímat příčiny a důvody, následky a širší souvislosti problému
- Schopnost systémového vhledu do problému
- Schopnost systémového řešení problému
- Schopnost využívat intuici
- Schopnost strukturovat problém
- Schopnost reálného hodnocení problému

Úrovně kompetence k řešení problémů:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 0 | nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje vyhýbá se řešení problémů, je pasivní neumí najít a definovat podstatu problémů |
| 1 | pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení zpravidla potřebuje pomoc druhých podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy kreativní je jen zcela výjimečně |
| 2 | samostatně řeší jednodušší problémy řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi snaží se využívat svou intuici a kreativitu |
| 3 | přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení v případě potřeby dokáže řešit problém týmově |
| 4 | dokáže definovat příčiny a následky problému využívá jak analytické, tak kreativní myšlení dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci podporuje motivující prostředí pro řešení problémů umí pracovat s prioritami je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů |
| 5 | jak samostatně, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení vytváří motivující prostředí pro řešení problémů je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení |

9. KOMPETENCE K PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE

Tato kompetence představuje dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času.

Dílčí kompetence:

- Schopnost vnímat a vidět celek
- Schopnost celek rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby
- Schopnost koordinovat dílčí aktivity a dělat víc než 2 najednou
- Schopnost odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce
- Schopnost stanovovat priority
- Schopnost plánovat a řídit svůj čas a čas ostatních
- Schopnost koordinovat svou práci a práci ostatních
- Schopnost předvídat a vidět dopředu (možné komplikace, změny atd.)
- Schopnost postupovat systematicky, racionálně a objektivně

Úrovně kompetence k plánování a organizaci práce:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 0 | neplánuje selhává ve výkonu úkoly plní nahodile organizační věci řeší až ve chvíli, kdy jsou neodkladné vyhodnocuje jen aktuální situaci |
| 1 | je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity jeho výkon bývá často nestabilní nerozlišuje priority zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen vyhodnocuje jen aktuální situaci |
| 2 | je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány obvykle podává očekávaný výkon plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně dokáže organizovat svoji činnost a výkon umí skloubit svou činnost s činnostmi a plány ostatních |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 3 | <p>plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí</p> <p>stabilně podává požadovaný výkon</p> <p>dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná</p> <p>vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje</p> <p>plánuje potřebné zdroje a čas</p> <p>vyhodnocuje naplňování plánů</p> <p>standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých</p> |
| 4 | <p>plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí</p> <p>snaží se svůj výkon neustále zlepšovat</p> <p>rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým</p> <p>vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli</p> <p>pracuje s riziky</p> <p>plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas</p> <p>vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná</p> <p>organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých</p> |
| 5 | <p>vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje</p> <p>rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých</p> <p>stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení</p> <p>předvídá rizika</p> <p>plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas</p> <p>sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná</p> <p>deleguje</p> |

10. KOMPETENCE K CELOŽIVOTNÍMU UČENÍ

Tato kompetence představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů s cílem aplikovat získané informace a znalosti v praxi.

Dílčí kompetence:

- Schopnost uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání
- Schopnost otevřeně přijímat nové zkušenosti
- Schopnost a snaha zdokonalovat sám sebe
- Schopnost hledat a nalézat informace
- Schopnost se poučit z chyb, analyzovat neúspěch
- Schopnost a ochota investovat čas a energii do svého rozvoje

- Schopnost osvojit si nové dovednosti, které zadaný úkol vyžaduje (zvládnutí práce na PC, naučit se prezentovat výsledky firmy, zvládnout cizí jazyk atd.)

Úrovně kompetence k celoživotnímu učení:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 0 | <p>necítí potřebu dalšího rozvoje ke vzdělávání může mít i negativní postoj nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů</p> |
| 1 | <p>je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky je schopen si osvojit nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi přijímá nové informace, přestože někdy naučené obtížně aplikuje do praxe svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit do budoucna</p> |
| 2 | <p>vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb naučené používá v praxi zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně</p> |
| 3 | <p>je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby aktivně se vzdělává zná své silné a slabé stránky své silné stránky dále rozvíjí umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb při osvojování nových dovedností je vytrvalý</p> |
| 4 | <p>definuje své budoucí vzdělávací potřeby aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe umí se motivovat ke vzdělávání aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat pro ostatní může být zdrojem informací</p> |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| | <p>zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví</p> <p>automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání</p> |
| 5 | <p>aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru</p> <p>dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí</p> <p>podporuje osobní rozvoj druhých</p> <p>sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)</p> |

11. KOMPETENCE K AKTIVNÍMU PŘÍSTUPU

Tato kompetence představuje vůli a preferenci něco aktivně dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů nebo návrhy opatření, které zamezí vzniku problematických situací.

Dílčí kompetence:

- Přípravenost k akci
- Dynamičnost a rozhodnost v jednání
- Schopnost angažovat se osobně nad rámec běžných povinností nebo očekávání (vlastní iniciativa)
- Schopnost rozeznat příležitosti a možnosti
- Schopnost vyvinout úsilí a aktivity důležité k realizaci cíle i přes vzniklé překážky
- Schopnost pozitivně a vstřícně jednat v konkrétních situacích, aktivně předcházet problémům a minimalizovat kritické situace

Úrovně kompetence k aktivnímu přístupu:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 0 | je pasivní nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat bez toho, aniž by mu to někdo přikázal |
| 1 | plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí |
| 2 | k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit |
| 3 | zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| | reaguje na nabízené možnosti a příležitosti |
| 4 | je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady angažuje se nad rámec běžných povinností předvídá překážky a činí preventivní opatření vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci |
| 5 | je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle předvídá situace a přijímá opatření hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti zapojuje ostatní do svých projektů |

12. KOMPETENCE KE ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

Tato kompetence představuje připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace.

Dílčí kompetence:

- Sebeovládání, zvládání vlastních emocí,
- Schopnost se přizpůsobit změnám a nečekaným situacím, problémům, lidem
- Ovládnutí speciálních technik pro zvládání stresu a zátěže
- Schopnost soustředit se v zátěžových situacích
- Schopnost překonávat překážky, zvládat zátěžové situace a své frustrace
- Schopnost vyrovnat se s nezdarem, s dílčími neúspěchy a nenechat se jimi odradit

Úrovně kompetence ke zvládání zátěže:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|-----------------|
|--------|-----------------|

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 0 | <p>není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikaří a ztratí koncentraci</p> <p>v zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, nezvládá vlastní emoce</p> <p>nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky, okamžitě se vzdá</p> <p>od problémových situací /lidí utíká</p> <p>nedůvěra v sebe i ostatní, obavy ze selhání</p> |
| 1 | <p>zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon</p> <p>změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky</p> <p>drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí</p> <p>příliš si nevěří</p> <p>neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti</p> <p>při monotónních úkolech po čase selhává</p> <p>následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci</p> |
| 2 | <p>v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon</p> <p>zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat</p> <p>v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly</p> <p>neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí</p> <p>změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit</p> <p>v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu</p> |
| 3 | <p>v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži</p> <p>neúspěch bere jako součást života a ustojí jej</p> <p>je schopen požádat o pomoc</p> <p>uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon</p> <p>vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává</p> <p>změny akceptuje a přizpůsobuje se jim</p> <p>je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost</p> <p>ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi</p> <p>přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží</p> |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 4 | <p>podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe změny vnímá jako samozřejmost, vítá je při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení nenechá se odradit rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem</p> |
| 5 | <p>odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku z neúspěchu se poučí a přijímá opatření při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostít od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl v zátěžových situacích je oporou druhým je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti</p> |

13. KOMPETENCE K OBJEVOVÁNÍ A ORIENTACI V INFORMACÍCH

Tato kompetence vyjadřuje jistou zvědavost a touhu po informacích – o věcech, lidech a dění kolem nás. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními nebo nedostatečnými informacemi. Je to schopnost vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci.

Dílčí kompetence:

- Schopnost vyhledávat informace
- Schopnost zvažovat a vyhodnocovat různé zdroje dat a informační kanály
- Schopnost rozeznat a ověřit míru hodnoty informací
- Schopnost vytvářet a uspořádat dokumentaci
- Schopnost pracovat s databázemi informací
- Schopnost využívat moderní informační technologie
- Schopnost předávat a zpracovávat informace

Úrovně kompetence k objevování a orientaci v informacích:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 0 | informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky získané informace si neověřuje technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně získané informace využívá nahodile či nestrukturovaně |
| 1 | informace přijímá účelově dohledávání informací je často stereotypní informace umí třídit / uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje informace předá dál, ví-li kam |
| 2 | je-li motivován okolím, vyhledává další informace viditelné nejasnosti ověřuje dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie umí rozpoznat podstatné informace, třídit je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje vytváří základní jednoduchou dokumentaci |
| 3 | informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací srovnává, posuzuje a ověřuje si informace orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil |
| 4 | cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů v informacích dokáže vidět možné příležitosti využívá netradiční zdroje informací strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem umí pracovat s technologiemi pokrokově |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 5 | <p>propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti</p> <p>z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní.</p> <p>řídí informační toky</p> <p>je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je</p> |

14. KOMPETENCE K VEDENÍ LIDÍ (leadership)

Tato kompetence představuje záměr a vůli se ujímat role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority. V základní dimenzi popisuje komplexnost role vůdce počínající vedením porad až po inspirování ostatních prostřednictvím silné vize a zájmem o jejich rozvoj.

Dílčí kompetence:

- Zodpovědnost za tým
- Schopnost řídit podřízené (vydávání příkazů)
- Schopnost iniciovat, připravovat a vést porady
- Schopnost využívat formální moc
- Schopnost delegovat úkoly podřízeným
- Schopnost budovat a chránit týmy
- Schopnost motivovat podřízené (prostřednictvím silné vize) a podporovat členy týmu
- Poskytování zpětné vazby podřízeným
- Koučing a vzdělávání podřízených

Úrovně kompetence k vedení lidí:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 0 | <p>odmítá odpovědnost za tým</p> <p>nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá</p> <p>stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém</p> <p>vyzařuje z něj negativní očekávání, což může odrazovat a demotivovat jeho podřízené</p> <p>nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených</p> |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 1 | <p>snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno</p> <p>operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy</p> <p>nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní,</p> |
| 2 | <p>přijímá zodpovědnost za tým (většinou malý max. do 10 pracovníků), svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority</p> <p>dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti</p> |
| 3 | <p>chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní</p> <p>efektivně vede porady, definuje společné cíle</p> <p>ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám</p> <p>kontroluje realizaci cílů a úkolů,</p> <p>využívá formální autoritu a moc správným způsobem,</p> <p>snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle</p> <p>chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány</p> <p>podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání</p> |
| 4 | <p>Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření</p> <p>snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky</p> <p>je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem</p> <p>chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce</p> <p>zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení</p> <p>školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály</p> <p>dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci</p> <p>hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje</p> |
| 5 | <p>je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních</p> <p>se podílet na poslání celé skupiny</p> <p>zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli</p> |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| | <p>organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení</p> <p>poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu</p> <p>cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče</p> <p>podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.</p> |

15. KOMPETENCE K OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH

Tato kompetence vyjadřuje a představuje záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit.

Dílčí kompetence:

- Příprava a plánování komplexních ovlivňujících strategií podle dané situace
- Schopnost využívat různé metody přesvědčování (čísla, fakta, argumenty, apelace na rozum) včetně vizuálních pomůcek a dramatických kroků, akcí.
- Předvídání a kalkulace dopadu jednání a slov
- Připravenost využívat poradců a expertů třetích stran, schopnost vytvářet koalice
- Výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti

Úrovně kompetence k ovlivňování ostatních:

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|---|
| 0 | <p>nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné</p> <p>nechápe, že je nutné pochopit posluchače a přizpůsobit se jim</p> |
| 1 | <p>vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí</p> <p>jeho verbální i neverbální projev (dikce, akcent, ...) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho tréma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin</p> <p>nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů</p> |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| 2 | <p>podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů</p> <p>využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta, čísla, účel- a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, demonstraci atd.</p> <p>pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi</p> <p>prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami</p> <p>přestože si je vědom zájmů a motivace posluchačů, odmítá se jim přizpůsobovat</p> |
| 3 | <p>cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů</p> <p>předvídá účinek jednání, presentace a vystupování</p> <p>kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit</p> <p>velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu</p> <p>zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou</p> |
| 4 | <p>své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit</p> <p>předvídá a připravuje se na reakce druhých</p> <p>vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých</p> <p>záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv</p> <p>jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače</p> <p>tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní</p> <p>po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce</p> <p>využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování</p> |
| 5 | <p>navrhne a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů</p> <p>mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování</p> <p>spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé</p> <p>aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní</p> <p>praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu</p> <p>dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc</p> <p>jeho projev a prezentace jsou charismatické</p> <p>provokuje v dobrém slova smyslu</p> <p>vtaňuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat</p> <p>jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a</p> |

| Úroveň | Charakteristika |
|--------|--|
| | jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce |

A. Popis úrovní odborných kompetencí obecných:

b01 Jazyková způsobilost v češtině

Jazyková způsobilost v češtině – popisuje průřezově (napříč obory) požadovanou znalost češtiny jako jazyku země, kde se nabízí pracovní uplatnění či další rozvoj zúčastněných subjektů. Používá se v případě, že se požaduje znalost češtiny pro výkon práce (pozice). Jazyková způsobilost v českém jazyce byla do KM SZ zařazena mimo jiné i v souvislosti se zaměstnáváním zahraničních pracovníků.

Úroveň:

0. úroveň – Žádná

1. úroveň – Základní

- porozumění hlavnímu smyslu písemných informací souvisejících s výkonem práce, vyhledání specifické informace v nenáročném textu,
- interaktivní komunikace v jednoduchých a běžných situacích (např. jednoduché telefonáty, běžná společenská komunikace)
- porozumění hlavním bodům krátkého slyšeného projevu o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast,
- sestavení a zaznamenání krátkých vzkazů a poznámek v oblastech relevantních pro danou pracovní oblast.

2. úroveň - Běžná

- porozumění písemným textům týkajících se všeobecných problémů a problémů souvisejících s výkonem práce, vlastní interpretace, orientace v autentických materiálech
- poměrně plynulá a spontánní interakce, komunikace ve známém kontextu, formulování svého názoru a referování o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast,
- orientace v rozsáhlejších ústních projevech v originále (např. poslech přednášky),
- sestavování písemných textů na obecná témata, písemné formulování stanoviska.

3. úroveň - Vysoká

- důkladná orientace a porozumění i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, schopnost rozlišit styl písemného projevu,
- schopnost plynulé a spontánní reakce, včetně komunikace s rodilými mluvčími, schopnost využívat jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), schopnost přesně formulovat své názory a vyjadřovat se i ke složitějším tématům,
- schopnost porozumět rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím,
- schopnost sestavit dodře strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, schopnost formálně a stylisticky přizpůsobit tyto texty danému účelu.

b02 Jazyková způsobilost v angličtině

Jazyková způsobilost v angličtině – popisuje průřezově (napříč obory) požadovanou znalost angličtiny. Používá se v případě, že se požaduje znalost angličtiny pro výkon práce (pozice).

Úroveň:

0. úroveň - Žádná

1. úroveň – Základní

- porozumění hlavnímu smyslu písemných informací souvisejících s výkonem práce, vyhledání specifické informace v nenáročném textu,
- interaktivní komunikace v jednoduchých a běžných situacích (např. jednoduché telefonáty, běžná společenská komunikace)
- porozumění hlavním bodům krátkého slyšeného projevu o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast,
- sestavení a zaznamenání krátkých vzkazů a poznámek v oblastech relevantních pro danou pracovní oblast.

2. úroveň - Běžná

- porozumění písemným textům týkajících se všeobecných problémů a problémů souvisejících s výkonem práce, vlastní interpretace, orientace v autentických materiálech,
- poměrně plynulá a spontánní interakce, komunikace s rodilými mluvčími, ve známém kontextu, formulování svého názoru a referování o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast,
- orientace v rozsáhlejších ústních projevech v originále (např. poslech přednášky),
- sestavování písemných textů na obecná témata, písemné formulování stanoviska.

3. úroveň - Vysoká

- důkladná orientace a porozumění i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, schopnost rozlišit styl písemného projevu,
- schopnost plynulé a spontánní reakce, včetně komunikace s rodilými mluvčími, schopnost využívat jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), schopnost přesně formulovat své názory a vyjadřovat se i ke složitějším tématům,
- schopnost porozumět rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím,
- schopnost sestavit dodře strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, schopnost formálně a stylisticky přizpůsobit tyto texty danému účelu.

b03 Počítačová způsobilost

Úroveň:

0. úroveň – Žádná

1. úroveň - Základní

- základní ovládání počítače (ovládání jednoduchých programů - pokladna, příjem zboží na sklad, apod.)

2. úroveň - Běžná

- ovládání programů pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet)
- manipulace se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání)

3. úroveň - Vysoká

- pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů)
- používání nových aplikací, uvědomění si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací
- využití funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)

b04 Způsobilost k řízení osobního automobilu

pozn.: ŘP typu C, D, E, T budou součástí odborných kompetencí specifických (doprava, zemědělství, stavebnictví) nebo budou uvedeny v rámci ostatních atributů případně ve kvalifikačních požadavcích (certifikáty)

Úroveň:

0. úroveň - Žádná

1. úroveň - Základní

- oprávnění k řízení osobního automobilu, malé praktické zkušenosti s řízením osobního automobilu

2. úroveň - Běžná

- oprávnění k řízení osobního automobilu, zvládnutí řízení osobního automobilu na kratší vzdálenosti ve známém prostředí

3. úroveň - Vysoká

- oprávnění k řízení osobního automobilu, zvládnutí řízení osobního automobilu na všech druzích komunikací při jakémkoliv provozu a při jakýchkoliv vzdálenostech (aktivní řidič).

b05 Numerická způsobilost

obsahuje numerickou gramotnost (schopnost počítat)

Úroveň:

0. úroveň - Žádná

1. úroveň - Základní

- provádění základních numerických operací s jednotlivými údaji
- práce s číselnými údaji, aplikace základních aritmetických operací a interpretace výsledků
- počítání a manipulace s hotovými penězi

2. úroveň - Běžná

- provádění numerických operací se soustavami údajů (např. použití tabulkového kalkulátoru)
- složitější aritmetické operace s údaji, které je třeba vyhledat, případně zvolit
- výpočty rozměrů, ploch, objemů, množství, poměrů apod.

3. úroveň - Vysoká

- aplikace složitějších matematických metod a matematického modelování
- provádění základních statistických operací
- provádění kalkulací a rozpočtů pro komplexy provázaných činností (zakázky)

b06 Ekonomické povědomí

obsahuje znalost obecných ekonomických principů (účetní terminologie, daně, pojištění...) a znalost konkrétních finančních produktů (penzijní připojištění, stavební spoření, kreditní karty...)

Úroveň:

0. úroveň - Žádná

1. úroveň - Základní

- počítání a manipulace s hotovými penězi
- vyplnění formulářů
- orientace v účetních a obchodních dokladech (vyhledání potřebných hodnot v textu či dokumentu)
- pochopení základních principů finančních produktů (půjčka, platební karta, depozitum)

2. úroveň - Běžná

- práce se základními účetními doklady (fakturami, objednávkami, pokladními doklady)
- znalost účetní a daňové terminologie, vedení jednoduchého účetnictví (pro domácnost)
- provádění kalkulací a rozpočtů pro jednodušší činnosti
- znalost základních ekonomických ukazatelů obchodní činnosti
- znalost základních makroekonomických veličin (inflace, nezaměstnanost, nabídka, poptávka)
- posuzování finančních produktů dle jejich efektivity využití (výpočet úrokového zatížení, možnosti ukládání volných finančních prostředků, využití směnek a šeků, pojištění majetku)

3. úroveň - Vysoká

- provádění kalkulací a rozpočtů pro komplexy provázaných činností (zakázky)
- uplatňování základních ekonomických ukazatelů do obchodní činnosti
- základní principy daňové legislativy, plánování činností a transakcí z hlediska daňové výhodnosti
- využívání základních makroekonomických veličin při výkonu práce (inflace, nezaměstnanost, nabídka, poptávka)
- využívání složitějších finančních produktů pro firemní praxi (vyjednávání se zástupci banky, posuzování výhodnosti různých druhů úvěrů, využívání bankovní záruky, investování prostředků na kapitálovém trhu, posuzování různých způsobů pojištění)

b07 Právní povědomí

obsahuje orientaci v právním systému, přehled o právech a povinnostech a také o možnostech, kam se obrátit o pomoc

Úroveň:

0. úroveň - Žádná

1. úroveň – Základní

- porozumění základním zásadám české legislativy
- porozumění základním právním dokumentům (smlouvy o uzavření pracovně právního vztahu apod.)
- základní orientace v běžné pracovně-právní problematice

2. úroveň – Běžná

- schopnost posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv)
- práce s informacemi v oblasti práva a jejich využití (kde nalézt informace, na jaké instituce se v případě potřeby obrátit)
- orientace v obchodně-smluvní problematice (např. nákup, prodej a převody nemovitostí)

- základní orientace v legislativě soukromého podnikání (daně, ustavování společnosti)

3. úroveň – Vysoká

- právní povědomí, aplikace znalostí zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi využívané (obchodní zákoník, občanský zákoník, ...)
- znalost právních úkonů, dokumentů i subjektů právní praxe
- aktivní právní jednání