

Příloha 10

Měkké kompetence – popis obsahu a úrovně

Měkké kompetence - popis obsahu a úrovní

1. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

Dílčí kompetence: reflektovat reakce okolí - schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělení), překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně sdělovat ostatním, písemné vyjádření, asertivní jednání - tj. vyjádřit i nesouhlas, sebereflexe, přizpůsobit sdělení, zaujmout posluchače, předvídání reakcí, 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 naslouchá ostatním bez větších zádrhelů sdílí informace reaguje přiměřeně na vzniklou situaci jeho komunikace není vždy přesvědčivá
3	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním reaguje asertivně na vzniklou situaci dokáže svým projevem zaujmout ostatní toleruje názory ostatních
4	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu
5	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty

Úroveň	Charakteristika
	umí pracovat se zpětnou vazbou komunikuje s jinými kulturami

2. KOOPERACE (SPOLUPRÁCE)

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

Díličí kompetence: ochota poskytovat své vědomosti, být vstřícný, tolerantní, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat skupinový cíl, a podílet se na společných úkolech, řešit problémy ve skupinové komunikaci a spolupráci, ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet podporující prostředí, zastávat skupinové role a pozice, přijímat úkoly a delegovat je.

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. KREATIVITA

Tato kompetence představuje schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady s cílem získat vyšší výkon, ekonomický růst, vyšší efektivitu, kvalitu nebo jinak definovaný úspěch a výsledek. Kreativní myšlení a práce zahrnují intuici, vnitřní motivaci, tvořivost při produkci nápadů, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.

Dílčí kompetence: schopnost vnímat a kriticky hodnotit příležitosti, přicházet s nápady a realizovat je, zpracovat své nápady do podoby formalizovaných záměrů a konceptů, přijímat riziko, schopnost vyvolávat i akceptovat změny

Úrovně kompetence ke kreativitě:

Úroveň	Charakteristika
0	Na změny a nové nápady reaguje negativně, preferuje stereotypní práci a postupy, nepřichází s novými náměty a nápady - ty v něm vyvolávají pocit ohrožení a odpor. Bojí se rizik a vyhýbá se jim
1	Změnám a novým přístupům se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“. Na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže navrhnout jednoduchá zlepšení. Rizika vnímá jako přímé ohrožení, riskantní řešení nevyhledává.
2	Aktivně zpracovává podněty z okolí, je schopný přicházet s náměty na zlepšení, resp. k usnadnění své pracovní činnosti, zpravidla je však nedokáže zcela 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, dokáže improvizovat a svou práci zlepšovat, je obdařen intuicí pro rozpoznání příležitosti a má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“. Má neobvyklé nápady a navrhuje nové postupy a řešení, rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí.
4	Samostatně a aktivně vyhledává, připravuje a realizuje změny a nové nápady/projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy. Zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy, ve změnách a v nových postupech a řešeních vidí příležitosti. Nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému. Jeho nápady a výstupy jsou originální a inovativní. Ve své práci využívá různé přístupy a postupy a nenechává se jimi omezovat. Nebojí se rizika nepoznaných cest, rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat.
5	Je iniciátorem nových a inovativních myšlenek, inspiruje své spolupracovníky. Má inovativní a kreativní myšlení, dokáže věci vidět „jinak“. Originální a inovativní nápady dokáže realizovat a využívat v praxi. Je obdařen silnou intuicí, kterou úspěšně využívá ve své práci. Dokáže využívat a oceňovat originální myšlenky a chytré nápady ve svém okolí. Systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala jeho práci nebo práci týmu.

4. FLEXIBILITA

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: pružné myšlení, přijímat nové myšlenky a přístupy, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, tvůrčí přístup, alternativní pohled, používat nestandardní metody, inovativní myšlení.

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. USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB

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

Dílčí kompetence: vycházet vstřícně zákazníkovi, vcítit se do potřeb a zájmů ostatních – empatie, využívat vyjednávací strategie win-win, budovat a rozvíjet vztahy se zákazníkem, přizpůsobit se zákazníkovi.

Úrovně kompetence k uspokojování zákaznických potřeb:

Úroveň	Charakteristika
0	vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný je uzavřený, má nechuť komunikovat nevládá 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
3	dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby jeho chování je vstřícné, jednání příjemné uvědomuje si odpovědnost za zákaznickovu 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. VÝKONNOST

Tato kompetence patří k nejdůležitějším pracovním kompetencím a představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, jde vlastně o predispozici k výkonnosti, pokud výkon chápeme jako výsledkovou veličinu.

Díličí kompetence: pracovat v takových relacích, které dávají předpoklady k podávání požadovaného výkonu, stanovovat si cíle a úkoly, připravenost se zlepšovat, optimalizovat pracovní postupy, identifikovat priority, podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase, pracovat precizně, podle technologických postupů, rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy .

Úrovně kompetence k výkonnosti:

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

7. SAMOSTATNOST

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, nemusí být příliš kontrolován.

Dílčí kompetence: vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, samostatně získávat informace a cesty k řešení, posoudit je a realizovat, řídit sebe sama, vyjádřit se a zastávat vlastní názory, požádat v případě potřeby druhé o radu, rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti, nepodléhat manipulaci, odhadnout kapacitu vlastních možností, odpovídat 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, řády, předpisy, podle kterých se orientuje je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu)
3	samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu někdy neodhadne správně své síly samostatně získává informace je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů
4	dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika
5	dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

8. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

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

Díličí kompetence: pochopit podstatu problému, odlišit podstatné od nepodstatného, vnímat příčiny a důvody, následky a širší souvislosti problému, systémové řešení problému, koncepční myšlení, reálné 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. 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: vnímat celek, celek rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby, odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce, stanovovat priority, koordinovat svou práci a práci ostatních, předvídat, postupovat systematicky 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 o nich rozhodovat samostatně dokáže organizovat svoji činnost a výkon umí skloubit svou činnost s činností a plány ostatních
3	plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí stabilně podává požadovaný výkon dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje plánuje potřebné zdroje a čas, vyhodnocuje naplňování plánů standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých
4	plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí snaží se svůj výkon neustále zlepšovat rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli pracuje s riziky plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých
5	vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení, předvídá rizika plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, deleguje

10. CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Tato kompetence představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů.

Dílčí kompetence: uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.

Úrovně kompetence k celoživotnímu učení:

Úroveň	Charakteristika
0	necítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů
1	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
2	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, v některých případech se poučit z chyb naučené používá v praxi, zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně
3	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
4	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 zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání
5	aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí podporuje osobní rozvoj druhých sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)

11. AKTIVNÍ PŘÍSTUP

Tato kompetence představuje vůli 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.

Díličí kompetence: připravenost k akci, dynamičnost a rozhodnost v jednání, angažovat se osobně nad rámec běžných povinností, vyvinout úsilí a aktivity důležité k realizaci cíle i přes vzniklé překážky, 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 reaguje na nabízené možnosti a příležitosti
4	je činorodý, 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. ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

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

Dílčí kompetence: zvládání vlastních emocí, přizpůsobit se nečekaným situacím, problémům, lidem, soustředit se v zátěžových situacích, překonávat překážky, vyrovnat se s neúspěchy.

Úrovně kompetence ke zvládnutí zátěže:

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

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. OBJEVOVÁNÍ A ORIENTACE V INFORMACÍCH

Tato kompetence vyjadřuje vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními nebo nedostatečnými informacemi.

Díličí kompetence: vyhledávat informace, vyhodnocovat různé zdroje dat a informační kanály, rozeznat a ověřit míru hodnoty informací, vytvářet a uspořádat dokumentaci, předávat a zpracovávat informace, pracovat s databázemi informací, využívat moderní informační technologie.

Úrovně kompetence k objevování a orientaci v informacích:

Úroveň	Charakteristika
0	<p>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 nestructurovaně</p>
1	<p>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</p>

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

14. VEDENÍ LIDÍ (leadership)

Tato kompetence představuje záměr a vůli se ujmout role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority.

Dílčí kompetence: zodpovídat za tým, řídit podřízené (vydávání příkazů), využívat formální moc, vést porady, delegovat úkoly, budovat a chránit tým, motivovat a podporovat členy týmu, poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet podřízené.

Úrovně kompetence k vedení lidí:

Úroveň	Charakteristika
0	odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém vyzařuje z něj negativní očekávání, což může odrazovat a demotivovat jeho podřízené, nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených
1	snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané

Úroveň	Charakteristika
	úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní,
2	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 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
3	chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní efektivně vede porady, definuje společné cíle ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám kontroluje realizaci cílů a úkolů, využívá formální autoritu a moc správným způsobem, snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání
4	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje
5	je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení 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 cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.

15. 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.

Díličí kompetence: využívat různé metody přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti.

Úrovně kompetence k ovlivňování ostatních:

Úroveň	Charakteristika
0	nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné nechápe, že je nutné pochopit posluchače a přizpůsobit se jim
1	vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí jeho verbální i neverbální projev (dikce, akcent, ..) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho tréma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů
2	podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta, čísla, účel- a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, demonstraci atd. pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi, prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami, přestože zná zájmy a motivace posluchačů, odmítá se přizpůsobit
3	cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů, předvídá účinek jednání, presentace a vystupování, kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit velmi dobře prezentuje s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu, zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou
4	své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit, předvídá a připravuje se na reakce vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování

Úroveň	Charakteristika
5	<p>navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů, 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, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu, dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc</p> <p>jeho projev a prezentace jsou charismatické, provokuje v dobrém slova smyslu vtahuje 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 jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce</p>