

Měkké kompetence - popis obsahu a úrovní

1. Kompetence k efektivní komunikaci

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

Díličí 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.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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
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
	umí pracovat se zpětnou vazbou
komunikuje s jinými kulturami	

2. Kompetence ke kooperaci/spolupráci

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

Dílčí 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.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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
4	respektuje druhé a výsledky jejich úsilí
	aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny
	významně přispívá k dosahování skupinových cílů
	je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti
5	sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
	ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu
	je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech

3. Kompetence ke kreativitě/podnikavosti

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:

vnímat a kriticky hodnotit podnikatelské příležitosti, přicházet s podnikatelskými nápady, realizovat podnikatelské nápady, přijímat riziko, akceptovat změny. Flexibilita, rozhodnost, analýza situace na základě vztahu vstup – výstup.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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
3	rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně - snadno jej odradí od akce, nebo je podcení
	aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti
4	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
5	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
5	rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat
	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

Schopnost operativního a pružného myšlení, chování a přístupu 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, přijímání nových myšlenek a přístupů, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, tvůrčí přístup, alternativní pohled, používání nestandardních metod, inovativní myšlení.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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
3	stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá
	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
4	přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům
	uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům
	změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává
	nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému
	nebojí se rizika nepoznaných cest
5	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
	aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost
	je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení
5	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 klientských potřeb

Schopnost, porozumění emocím a motivům druhého člověka, zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb.

Díličí kompetence:

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

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
1	<p>je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů</p> <p>komunikuje nedostatečně se zákazníkem</p> <p>vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci</p> <p>neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby</p>
2	<p>má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby</p> <p>je schopný vstřícného chování</p> <p>má obavy z nových kontaktů</p> <p>vyjednává instinktivně</p> <p>komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce</p> <p>ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků</p>
3	<p>dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby</p> <p>jeho chování je vstřícné, jednání příjemné</p> <p>uvědomuje si odpovědnost za zákaznickovu spokojenost</p> <p>snaží se získat zpětnou vazbu</p> <p>je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace</p> <p>své emoce zvládá i ve vypjatých situacích</p> <p>zná svou firmu/produkt/zákazníky</p> <p>je loajální</p>
4	<p>je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka</p> <p>jedná a komunikuje profesionálně</p> <p>usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků</p> <p>dokáže účinně vyjednávat</p> <p>zvládá konfliktní situace</p> <p>přijímá osobní zodpovědnost</p>
5	<p>je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům</p> <p>systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování</p> <p>zastává roli důvěryhodného poradce</p> <p>umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit</p>

6. Kompetence k výkonnosti

Schopnost a zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu.

Dílčí kompetence:

podávat požadovaný výkon, 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.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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 sebemotivace, 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 sebemotivace, 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. Kompetence k samostatnosti

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.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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
4	je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů
	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
4	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. Kompetence k řešení problémů

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, reálné hodnocení problému.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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	přístupuje 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
5	je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů
	jak samostatné, 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

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

Díličí 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.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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 nsystematicky, potřebuje být řízen
2	vyhodnocuje jen aktuální situaci
	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
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. Kompetence k celoživotnímu učení

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.

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

sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)

11. Kompetence k aktivnímu přístupu

Schopnost a vůle 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.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
1	plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden
	spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních
	k realizaci aktivity se přidává, 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. Kompetence ke zvládnutí zátěže

Schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace.

Dílčí kompetence:

zvládnutí vlastních emocí, přizpůsobit se nečekaným situacím, problémům, lidem, soustředit se v zátěžových situacích, překonávat překážky, vyrovnat se s neúspěchy.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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
2	následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci
	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
3	v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu
	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
4	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
5	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 oprostit 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

13. Kompetence k objevování a orientaci v informacích

Schopnost 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.

Dílčí 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.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
	informace přijímá účelově
	dohledávání informací je často stereotypní

1	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
3	umí rozpoznat podstatné informace, třídit je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje
	vytváří základní jednoduchou dokumentaci
	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
4	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
	cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů
	v informacích dokáže vidět možné příležitosti
5	využívá netradiční zdroje informací
	strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem
	umí pracovat s technologiemi pokrokově
	propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti
5	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. Kompetence k vedení lidí/leadership

Schopnost, záměr a vůle se ujmout role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority.

Díličí 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.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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),</p> <p>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</p> <p>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>
	<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 se podílet na poslání celé skupiny</p> <p>zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli</p>

5	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. Kompetence k ovlivňování ostatních

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

Dílčí kompetence:

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

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence
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, demonstrací atd.
	pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi
	prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami přestože si je vědom zájmů a motivace posluchačů, odmítá se jim přizpůsobovat
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 v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou
	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 druhých

4	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
5	navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů
	mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování
	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
	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
jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce	

