

KOMPETENČNÍ MODEL

KRAJSKÉHO ÚŘADU PARDUBICKÉHO KRAJE

ÚNOR 2011

Kompetenční model

Co je kompetenční model

Kompetenční model umožňuje pracovat (sdělovat požadavky, hodnotit, rozvíjet) se zaměstnanci tak, aby žádoucím způsobem dosahovali osobních cílů a tím i cílů a poslání úřadu.

K čemu slouží

Kompetenční model je integrující nástroj, který umožňuje:

Formulovat **požadavky, očekávání** na zaměstnance (pro nově příchozí i pro stávající).

Podle těchto požadavků objektivně **hodnotit**, jakým způsobem zaměstnanec pracuje a jak dosahuje cílů.

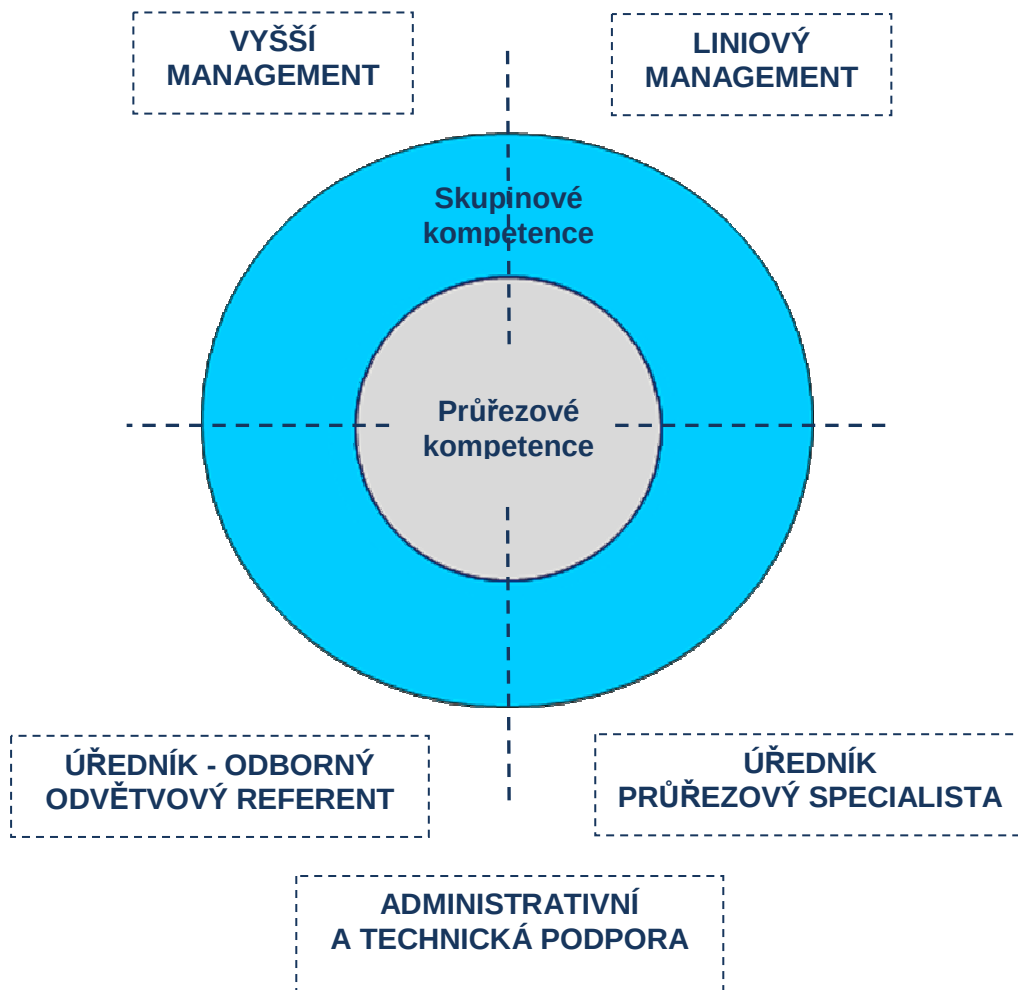
Na základě hodnocení **stanovit rozvojovou potřebu** a sdělit zaměstnanci **na co se má zaměřit** ve svém osobním rozvoji.

Podle těchto požadavků **poskytovat průřezovou zpětnou vazbu** (pochválit nebo korigovat chování v průběhu hodnotícího období).

Identifikovat potenciál zaměstnance pro další pracovní růst a ukázat co vše zaměstnanec musí zvládnout na vyšší pozici.



Popis kompetenčního modelu



Kompetenční model tvoří:

- 5 skupin zaměstnanců
- 2 oblasti kompetencí

Skupiny zaměstnanců:

- Vyšší management
- Liniový management
- Úředník – odborný odvětvový referent
- Úředník – průřezový specialista
- Administrativní a technická podpora

Oblasti kompetencí:

- Společné (průřezové) kompetence – jsou společné pro všechny zaměstnance úřadu a liší se pouze popisem konkrétních projevů pro každou skupinu.
- Skupinové kompetence – jsou specifické pro každou skupinu zaměstnanců.



Pro účely kompetenčního modelu jsou všechny pracovní pozice KrÚPk rozděleny do 5. následujících skupin:

a) Vyšší management

Do této skupiny patří pozice ředitel úřadu, vedoucí odboru a vedoucí oddělení zastupujících vedoucí odborů.

b) Liniový management

Do této skupiny patří pozice vedoucí oddělení s výjimkou vedoucích oddělení zastupujících vedoucí odborů.

c) Úředník – odborný odvětvový referent

Do této skupiny patří pozice úředníků, kteří vydávají rozhodnutí ve správním řízení, nebo vykonávají činnosti související se zřizovatelskou rolí kraje, vytváří koncepce a metodiky v rámci své odbornosti a zajišťují odborné činnosti v samostatné působnosti kraje obdobné správním činnostem v přenesené působnosti.

d) Úředník – průřezový specialista

Do této skupiny patří pozice úředníků, kteří podporují svým odborným know-how činnosti krajského úřadu a to v podobě podpory jiných úředníků, nebo zajišťují specifické úkoly odlišné od běžných správních činností.

e) Zaměstnanci zajišťující administrativní a technickou podpora

Do této skupiny patří pozice asistentek, sekretářek, pracovníků spisovny, archívu, řidiči, pracovníci údržby, apod.



VYŠŠÍ MANAGEMENT

Společné (průřezové) kompetence			Skupinové kompetence		
Profesionalita / Odbornost	Loajalita	Týmová spolupráce	Schopnost stanovit vizi a strategicky plánovat	Komunikační dovednosti	Schopnost přenést zadání do realizace
Ve své funkci uplatňuje profesionální nadhled a odborné zkušenosti.	Je si vědom vysoké odpovědnosti vyplývající z jeho funkce a postavení.	V úřadu i ve svém útvaru podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru.	Má jasnou představu a koncepci o dlouhodobém směřování oblasti, kterou řídí.	Dokáže přesvědčivě a srozumitelně komunikovat, zvládá asertivní techniky v komunikaci.	Je schopen dobře vysvětlit střednědobé strategické cíle i krátkodobé priority zaměstnancům svého útvaru.
Spolehlivě se orientuje v nových trendech v oblasti, kterou zastřešuje v celém kontextu, přičemž má osvojeny její rámcové mantinely a přístupy.	Ve svém chování je vzorem pro ostatní zaměstnance a vždy se řídí etickým kodexem úřadu.	Nedílnou součástí jeho pracovních postupů je horizontální komunikace a spolupráce na jeho úrovni řízení.	Je schopen promítnout do dlouhodobé koncepce představu a vize politického vedení úřadu.	Umí dobře argumentovat, vysvětlit svoje názory a rozhodnutí vedení úřadu i svým podřízeným.	Jednotlivá dílčí zadání formuluje jasně a srozumitelně, umí správně delegovat úkoly.
Spolehlivě se orientuje v zákonech a dalších obecně závazných právních předpisech platných pro danou odbornou oblast.	Na veřejnosti vždy reprezentuje oficiální linii úřadu a plně odpovídá za svoje chování a vyjadřování.	Vyhledává a definuje témata a průřezové oblasti vhodné k týmovému zapojení pracovníků různých odborů.	Umí rozpracovat vizi vedení úřadu do střednědobých strategických cílů svého útvaru.	Přesně a jasně formuluje sdělení jak v ústním, tak i písemném projevu.	Umí získat a motivovat podřízené zaměstnance pro plnění stanovených priorit a cílů.
Návrhy řešení a výstupy připravované v jeho útvaru odborně usměrňuje.	Od všech podřízených zaměstnanců vyžaduje chování v souladu s etickým kodexem úřadu a jednání na úrovni korektního reprezentanta úřadu.	Při projednávání koncepčních materiálů i operativních záležitostí s ostatními útvary vždy sleduje především kvalitu finálního výstupu úřadu.	Umí stanovit krátkodobé priority a cíle pro oblast, kterou řídí.	Při vyjednávání je schopen odlišit podstatné věci od okrajových záležitostí a je schopen zaměřit svoje úsilí na prosazení podstatných věcí.	Je schopen flexibilně reagovat na častou změnu zadání a pracovat ve stresových podmínkách.



LINIOVÝ MANAGEMENT

Společné (průřezové) kompetence			Skupinové kompetence		
Profesionalita / Odbornost	Loajalita	Týmová spolupráce	Řídící dovednosti	Systematičnost	Flexibilní (operativní) přístup
Spolehlivě se orientuje v zákonech a souvisejících předpisech včetně procesních norem, řídí se jimi a uplatňuje je v praxi.	Respektuje hodnoty stanovené etickým kodexem úřadu a jedná vždy v souladu s těmito hodnotami.	V případě potřeby spolupracuje na horizontální úrovni s ostatními útvary úřadu a svým podřízeným vždy umožní horizontální spolupráci a komunikaci.	Průběžně plánuje a koordinuje činnost svých podřízených.	Pro své podřízené je vzorem při dodržování nastavených procesů a standardních postupů.	Respektuje a umí se přizpůsobit programu politického vedení úřadu.
Spolehlivě chápe a dokáže interpretovat zákonné požadavky pro specifická řešení jednotlivých konkrétních případů.	V každodenním kontaktu s veřejností hájí dobré jméno úřadu, přijaté koncepce a přijatá rozhodnutí úřadu.	Při jednání se zástupci jiných útvarů úřadu vždy hledá řešení objektivně správná a oboustranně výhodná.	Vytváří dostatečný prostor a atmosféru pro samostatnou práci zaměstnanců svého útvaru, umí podřízené zaměstnance motivovat ke 100% výkonu.	Vyžaduje od svých podřízených výkon činností v souladu se stanoveným procesem a standardem postupu.	Nelpí na výsledcích minulých zadání; při změně zadání se dovede rychle přeorientovat na nové podmínky.
Veškeré výstupy jím řízeného útvaru (rozhodnutí, akty ve správním řízení, metodiky, koncepce) obsahují náležité zdůvodnění přijatého řešení.	Uvnitř úřadu a před svými podřízenými plně podporuje přijatá rozhodnutí vedení úřadu včetně rozhodnutí svého nadřízeného.	Zohledňuje relevantní argumenty a náměty ostatních útvarů úřadu a vždy je zapracuje do svých řešení.	Je schopen definovat úkoly svým podřízeným, vyhodnocovat je a poskytovat zpětnou vazbu na jejich plnění.	Má dokonalý přehled o běžících úkolech útvaru, jejich termínech a jejich plnění.	Je schopen pozměnit připravený výstup v duchu připomínek nadřízeného a vedení úřadu.
Soustavně pracuje na svém vzdělání, rozvoji osobnosti a prohloubení odborné specializace.	Vyžaduje od svých podřízených chování v duchu etického kodexu úřadu.	Podporuje účast svých podřízených v projektových týmech úřadu.	Dokáže účinně přimět podřízené k dosažení očekávaných výsledků a výstupů.	Svoji odbornou i řídicí agendu má přehledně a logicky uspořádanou a totéž vyžaduje od svých podřízených.	Umí operativně nabídnout alternativy a varianty řešení k zadanému úkolu.



ÚŘEDNÍK – ODBORNÝ ODVĚTVOVÝ REFERENT

Společné (průřezové) kompetence			Skupinové kompetence		
Profesionalita / Odbornost	Loajalita	Týmová spolupráce	Kvalita výkonu	Schopnost rozhodnout	Schopnost dotahovat úkoly do konce a včas
Spolehlivě se orientuje v zákonech a souvisejících předpisech a v rámci své odborné agendy je uplatňuje v praxi.	Je odpovědný, respektuje hodnoty úřadu a jedná vždy v souladu s etickým kodexem úřadu.	Je otevřený spolupráci a dokáže být odpovídajícím partnerem každému kolegovi z vlastního útvaru.	Ve své pracovní pozici podává trvale spolehlivý a odpovědný výkon. Z případných chyb se umí poučit a neopakuje je.	Dokáže se samostatně rozhodnout, rozhodnutí odůvodnit a přijmout za ně odpovědnost.	Zadané úkoly i jednotlivé činnosti termínované legislativou a nastaveným procesem neodkládá a cíleně pracuje na jejich dokončení v termínu.
Velmi přesně se orientuje v procesních normách a aplikuje odborné know-how při každodenní operativě a procesních postupech.	Svým chováním a jednáním navenek i uvnitř úřadu přispívá k dobrému jménu úřadu i svého útvaru.	Umí pracovat s názory i přístupem svých kolegů,, respektuje je a při své práci zohledňuje jejich vliv na kvalifikované řešení.	Při výkonu činností je pečlivý a důsledný do posledních drobností a maličkostí.	Při svém rozhodování dovede vymezit a zohlednit všechny relevantní skutečnosti.	V případě ohrožení splnění úkolu v termínu informuje svého nadřízeného v předstihu, tak aby bylo možné přijmout adekvátní řešení.
Neustále sleduje změny v příslušné legislativě a judikáty související s jeho odbornou oblastí.	Konflikty a vyhrocené situace řeší výhradně na půdě úřadu dle interních norem a postupů.	Svým jednáním a postoji pozitivně ovlivňuje atmosféru v týmu; nenechá se ovlivnit negativními náladami a ve svém chování je umí potlačit.	V rámci své odbornosti a agendy je schopen samostatného výkonu ve státní správních i samosprávních činnostech.	Vnímá širší souvislosti a umí je zohlednit při formulaci svého rozhodnutí.	Umí si ověřit zadání a rozsah úkolu včetně očekávání nadřízených a vedení úřadu od připravovaného výstupu.



Je schopen připravit návrh a varianty koncepčního řešení, metodiky odborné problematiky.	Respektuje a plně podporuje rozhodnutí přijatá jeho nadřízenými.	Vstřícně spolupracuje s ostatními útvary úřadu, vždy sdílí potřebné informace a komunikuje s nimi srozumitelně a trpělivě.	Efektivně využívá svého vlastního času a efektivně nakládá se svěřenými zdroji.	Svoje rozhodnutí má vždy podložené legislativními předpisy a dobrou argumentací.	Výstupy své práce připravuje v kompletním požadovaném či potřebném rozsahu a do posledního detailu.
--	--	--	---	--	---

ÚŘEDNÍK – PRŮŘEZOVÝ SPECIALISTA

Společné (průřezové) kompetence			Skupinové kompetence		
Profesionalita / Odbornost	Loajalita	Týmová spolupráce	Kvalita výkonu	Schopnost analytického myšlení	Schopnost připravit srozumitelné návrhy a varianty řešení
Díky své vysoké odbornosti ve své specializaci a způsobu vystupování je vnímán jako respektovaná odborná autorita.	Je odpovědný a jedná vždy v souladu s etickým kodexem úřadu.	Je otevřený spolupráci, jeho zájemem je úspěch společného výsledku.	Ve své pracovní pozici podává trvale spolehlivý a odpovědný výkon. Z případných chyb se umí poučit a neopakuje je.	Umí dobře analyzovat podklady, identifikovat podstatné skutečnosti a připravit shrnující informaci.	Umí v rámci své odborné specializace připravit ostatním úředníkům konstruktivní řešení šité na míru jejich potřebám.
Vedle své špičkově zvládnuté odbornosti má dobrý přehled o legislativě, předpisech, procesních normách, které souvisí s činnostmi celého úřadu.	Svým chováním a jednáním uvnitř úřadu i navenek posiluje dobré jméno svého útvaru i celého úřadu.	Svým jednáním a postoji pozitivně ovlivňuje atmosféru v týmu; ve svém jednání se nenechává ovlivnit negativními náladami a ve svém chování je umí potlačit.	Jím poskytované výstupy a informace jsou vždy na vysoké úrovni; vedoucí i další úředníci je mohou spolehlivě použít pro svoji další práci.	Zná a je schopen použít celou škálu analytických i syntetických nástrojů pro dosažení validního a použitelného výstupu (SWOT analýza, benchmarking, apod.).	Umí nabídnout varianty řešení, odůvodnit výhody a nevýhody jednotlivých variant a doporučit optimální řešení.
Je schopen podložit svá odborná doporučení zejména příklady z praxe případně stanoviskem jiných odborných autorit.	Konflikty a vyhrocené situace řeší vždy výhradně s dotčenými subjekty.	Orientuje se v činnosti svých kolegů v celém kontextu a v rámci svého know-how je schopen a ochoten včas dodat potřebné odborné vstupy.	Při výkonu činností je pečlivý a důsledný do posledních drobností a maličkostí.	Umí vnímat a analyzovat zadání z patřičného nadhledu, ale na druhou stranu i v hlubokém detailu.	Své podklady a výstupy je vždy schopen obhájit; podklady a informace k dalšímu zpracování předkládá ve strukturovaném a snadno uchopitelném



					tvaru.
Disponuje dostatečně širokým nadhledem a vidí věci v souvislosti.	Respektuje a plně podporuje rozhodnutí přijatá jeho nadřízenými.	Při spolupráci se zaměřuje na optimální výstup. Jeho projev je věcný a strukturovaný.	Efektivně využívá svého vlastního času a efektivně nakládá se svěřenými zdroji.	Neustále hledá nové úhly pohledu na zpracovávanou oblast,	Jeho návrhy řešení jsou plně srozumitelné pro cílovou skupinu, které jsou určeny.

ADMINISTRATIVNÍ A TECHNICKÁ PODPORA

Společné (průřezové) kompetence			Skupinové kompetence		
Profesionalita / Odbornost	Loajalita	Týmová spolupráce	Profesionální servis / zákaznický přístup	Orientace na výkon	Aktivní přístup
Je odborníkem ve své specializaci.	Svým chováním a jednáním navenek i uvnitř úřadu přispívá k dobrému jménu úřadu.	Svým jednáním a postoji pozitivně ovlivňuje atmosféru na svém pracovišti. Nenechává se ovlivnit negativními náladami.	Ve svém projevu je vstřícný a jeho přístup k řešení úkolů je proaktivní a iniciativní.	Činnosti na svěřeném úseku vykonává trvale spolehlivě, z případných chyb se umí poučit a neopakuje je.	K výkonu svěřené agendy a zadaných úkolů vždy přistupuje aktivně; jejich plnění nenechává na „poslední chvíli“.
Neustále sleduje vývoj a změny v odborných postupech ve své specializaci.	Jedná a chová se vždy v duchu etického kodexu úřadu.	Za všech okolností je připraven zapojit se do řešení úkolů svého týmu, přičemž aktivně nabízí svoji pomoc.	Jasně vnímá servisní funkci a roli administrativního a podpůrného technického zázemí úřadu.	Pracovní povinnosti plní v požadovaném standardu a odpovídající kvalitě bez zbytečného odkladu, popř. v určeném čase.	O své práci přemýšlí a eventuální komplikace v předstihu informuje svého nadřízeného.
Cílevědomě uplatňuje nové znalosti ve svých činnostech.	Respektuje svého nadřízeného a chová se vždy jako korektní reprezentant úřadu.	Je schopen a ochoten sdílet veškeré potřebné informace spolu se svými nadřízenými i kolegy.	Svou činnost přizpůsobuje potřebám a časovým možnostem členů samosprávy i zaměstnanců.	Aktivně se zabývá zpětnou vazbou na svoji práci, přičemž za všech okolností přijímá doporučení a podněty pro zlepšení své	Pozitivně reaguje na změny, je schopen a ochoten přizpůsobit výkon své činnosti změněným podmínkám.



Kompetenční model Krajského úřadu Pardubického kraje

				činnosti.	
Profesionálním výkonem práce na svěřeném úseku agendy přispívá k dobrému chodu úřadu.	Na veřejnosti zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které by mohly poškodit úřad.	V rámci své specializace je vždy schopen a ochoten kolegům pomoci a přispět k řešení vzniklé situace či problému.	Dobře rozumí potřebám a očekáváním zákazníka (členové samosprávy, nadřízený, ostatní zaměstnanci úřadu).		Při řešení úkolů, které není schopen komplexně řešit na své úrovni, předkládá nadřízenému možné varianty řešení.