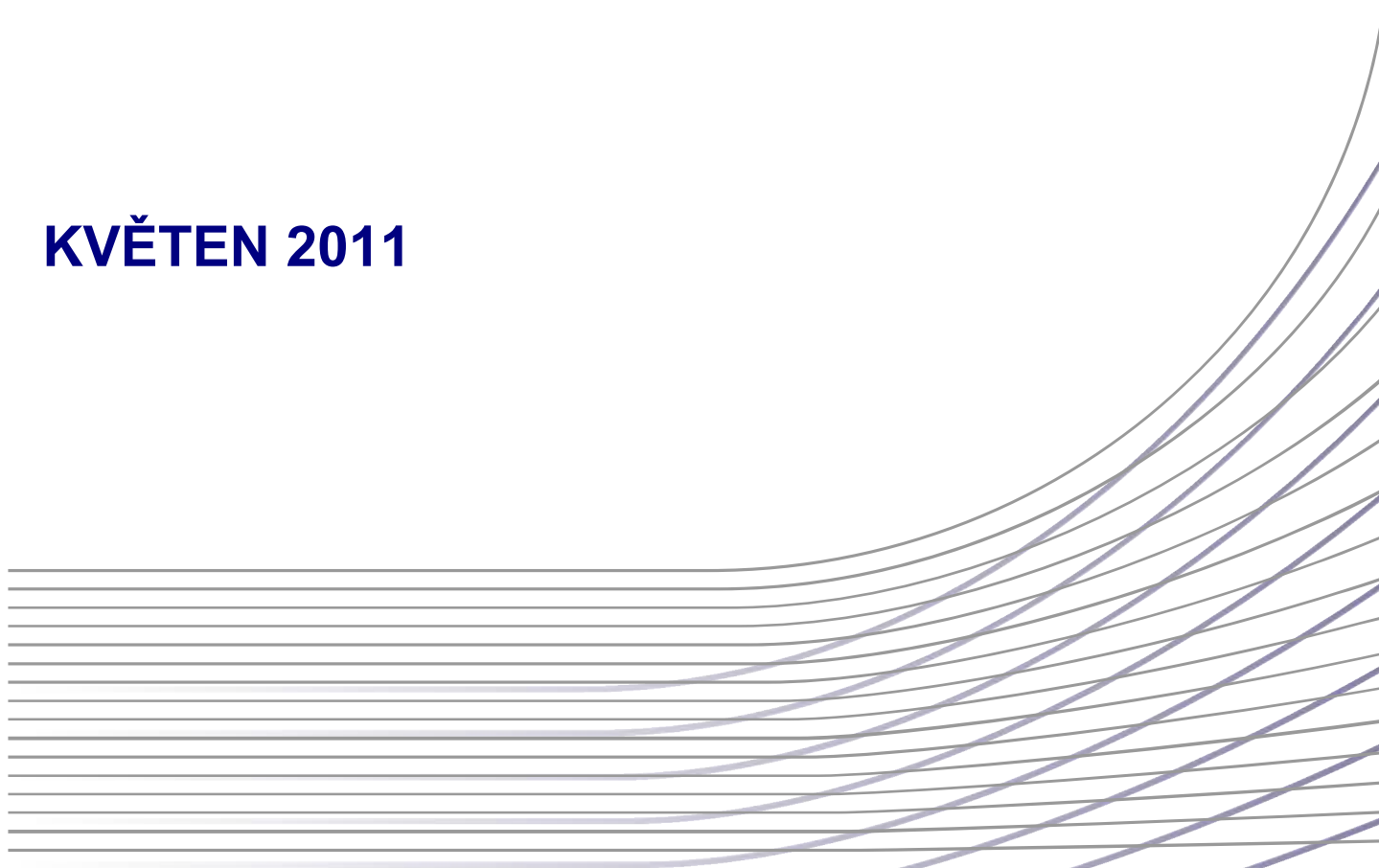


Koncepce rozvoje lidských zdrojů na období 2011-2017 Krajského úřadu Pardubického kraje

KVĚTEN 2011



OBSAH

1	ÚČEL KONCEPCE	3
2	VÝCHODISKA A SKUTEČNOSTI OVLIVŇUJÍCÍ KONCEPCI	4
3	VIZE KRLZ	5
4	STĚŽEJNÍ PRVKY KONCEPCE	6
5	ROZPRACOVÁNÍ KONCEPCE DO JEDNOTLIVÝCH NÁSTROJŮ	8
6	POSTUP PRO HODNOCENÍ PLNĚNÍ A AKTUALIZACI KRLZ	10

PŘÍLOHA: KOMPETENČNÍ MODEL



1 ÚČEL KONCEPCE

Hlavním smyslem definování Koncepce rozvoje lidských zdrojů (KRLZ) Krajského úřadu Pardubického kraje (KrÚ Pk) je:

- a) **Zajištění realizace strategických cílů a priorit Pardubického kraje (Pk)** především v podobě:
- velmi dobré celkové orientace zaměstnanců úřadu v problematice veřejné správy,
 - schopností vedoucích zaměstnanců i odborných specialistů podpořit představitele volených orgánů při formulování vizí, propojit je s dlouhodobými záměry a směry rozvoje Pk a promítnout je do metodických a realizačních postupů.
- b) **Plnění role a úkolů KrÚ Pk v oblasti přeneseného výkonu státní správy** především jejím vysoce odborným a kvalifikovaným výkonem založeným na :
- respektu k platné legislativě,
 - respektu k občanovi,
 - maximálním omezení neefektivních a administrativně náročných postupů.
- c) **Rozvoj vnitřní kultury úřadu** zaměřený především na proaktivní a týmový přístup zaměstnanců úřadu.

2 VÝCHODISKA A SKUTEČNOSTI OVLIVŇUJÍCÍ KONCEPCI

K zásadním skutečnostem, které ovlivňují definování koncepce, patří:

- **ROLE A POSLÁNÍ ÚŘADU**

Role a poslání krajského úřadu v oblasti přeneseného výkonu státní správy v podobě zajištění státosprávní agendy a role krajského úřadu v oblasti samosprávy promítnuté do strategických dokumentů kraje a jejich implementace do praxe (Programové prohlášení Rady Pk, koncepční a strategické dokumenty zajišťující rozvoj územního celku).

- **PRIORITY VEDENÍ ÚŘADU**

Klíčové priority v oblasti rozvoje lidských zdrojů definované v průběhu uskutečněných workshopů a řízených rozhovorů s vedením úřadu:

- vysoká odborná erudice zaměstnanců,
- aktivní přístup zaměstnanců v podobě hledání a navrhování srozumitelných řešení,
- protikorupční chování zaměstnanců úřadu,
- vztah zaměstnanců úřadu k veřejnosti i ke spolupracovníkům.

- **SCHOPNOST ÚŘEDNÍKŮ**

Schopnost úředníků a ostatních zaměstnanců KrÚ Pk spoluvytvářet a rozpracovat koncepční a strategické dokumenty do dílčích metodik a pravidel a splnění zadaných úkolů a přidělené agendy.

- **LIMITOVANÉ ZDROJE**

Časový rámec – doba platnosti definované KRLZ je stanovena na období 2011 – 2017. Tento časový horizont je stanoven s ohledem na termín jejího vzniku a s respektováním délky volebního období. V následujících letech bude významnější aktualizace KRLZ realizována vždy v následujícím roce po krajských volbách z důvodu vytvoření prostoru pro reakci na program a priority nově zvolených orgánů kraje.

Personální zdroje – z důvodu trvalého tlaku na efektivní fungování veřejné správy včetně krajských úřadů, nelze v období výše uvedené platnosti KRLZ očekávat zvýšení počtu zaměstnanců KrÚ Pk.

3 VIZE KRLZ

ÚŘEDNÍK – ODBORNÍK, ČLOVĚK A PARTNER.

Tato vize pro nás znamená:

- **Odborník** – špičkově zvládá svou odbornost, orientuje se v legislativě, předpisech, procesních normách, které souvisí s činnostmi celého úřadu a trvale rozšiřuje své znalosti a dovednosti tak, aby udržel kontakt s novými trendy v oblasti své pracovní specializace.
- **Člověk** – svým chováním a jednáním navenek i uvnitř úřadu přispívá k dobrému jménu úřadu, respektuje hodnoty stanovené etickým kodexem a jedná vždy v souladu s těmito hodnotami.
- **Partner** - je otevřený spolupráci a dokáže být vstřícným partnerem zákazníkovi, týmovým spoluhráčem kolegovi z úřadu a odpovídajícím partnerem volenému zastupiteli.

4 STĚŽEJNÍ PRVKY KONCEPCE

Koncepce rozvoje lidských zdrojů je založena na třech prvcích - pilířích:

A) ODBORNOST ZAMĚSTNANCŮ

S ohledem na limitované zdroje je hlavní prioritou kvality a odborné způsobilosti zaměstnaneckého týmu:

- a) **Účinné doplňování týmu zaměstnanců** systematickým obsazováním uvolněných pracovních pozic zdatnými specialisty a manažery a zaměřením následné adaptace nových zaměstnanců na rychlé dosažení odborného standardu znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce.
- b) **Důraz na rozvoj odbornosti stávajících zaměstnanců** v podobě trvalého rozvoje a zvyšování znalostí a dovedností tak, aby zaměstnanci udrželi kontakt s novými trendy v oblasti jejich pracovní specializace.

B) PŘÍSTUP A POSTOJ ZAMĚSTNANCŮ

Zásadním nástrojem pro usměrnění přístupu a postojů žádoucím směrem je definování standardních projevů chování ve vybraných dovednostech a přístupech (kompetencích) jednotlivých skupin zaměstnanců KrÚ Pk definovaných **kompetenčním modelem**.

C) BUDOVÁNÍ TÝMŮ

Při limitovaném počtu zaměstnanců věnovat zvýšenou pozornost vlastnímu **budování a sestavení pracovních týmů jednotlivými vedoucími zaměstnanci** pro zajištění efektivního a kompetentního plnění úkolů a zadání a pro zajištění vzájemné podpory a spolupráce napříč úřadem. Role vedoucích odborů je v tomto procesu klíčová a nezastupitelná.



Zajištění realizace KRLZ v praxi je řešeno promítnutím definovaných pilířů do konkrétních systémových nástrojů v oblasti personálního řízení:

a) Pro pilíř **ODBORNOST ZAMĚSTNANCŮ** do:

- systému výběru a adaptace nových zaměstnanců,
- koncepcí vzdělávání zaměstnanců KrÚ Pk.

b) Pro pilíř **PŘÍSTUP a POSTOJ ZAMĚSTNANCŮ** do:

- kompetenčního modelu,
- systému hodnocení zaměstnanců.

c) Pro pilíř **BUDOVÁNÍ TÝMŮ** do:

- systému výběru nových zaměstnanců,
- systému adaptace nových zaměstnanců.

5 ROZPRACOVÁNÍ KONCEPCE DO JEDNOTLIVÝCH NÁSTROJŮ

SYSTÉM VÝBĚRU A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Systém výběru a adaptace nových zaměstnanců je nastaven samostatnou vnitřní směrnicí KrÚ Pk, včetně adaptačního programu, který je jeho významnou součástí a jehož hlavním cílem je dosažení plnohodnotného výkonu nového zaměstnance v co nejkratší době.

Druhým cílem adaptačního programu je nastavení mechanismu, který potvrdí správnost výběru nového zaměstnance, či na druhou stranu zajistí dostatečně relevantní informace pro ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU

Tento materiál je vytvořen jako samostatný dokument ve vazbě na schválenou KRLZ v rámci 3. etapy realizace tohoto projektu.

KOMPETENČNÍ MODEL

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

Charakteristika jednotlivých kompetencí je definována jako cílový stav, jehož úroveň je žádoucí dosáhnout.

Kompetenční model je integrující nástroj, který umožňuje:

- Formulovat požadavky a nároky na zaměstnance (pro nově příchozí i pro stávající).
- Podle těchto požadavků co nejobektivněji 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.

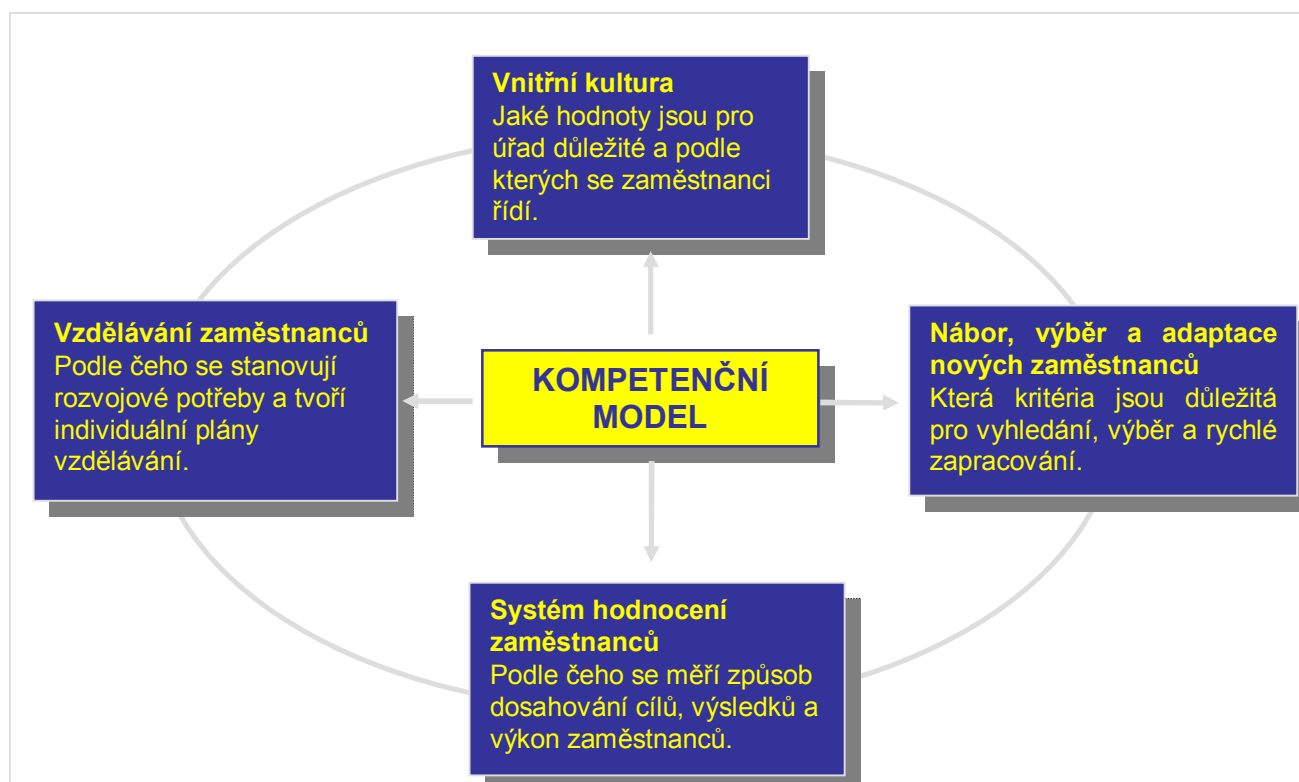
Kompetenční model KrÚ Pk je uveden v příloze.



SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Systém hodnocení zaměstnanců úřadu z pohledu KRLZ slouží k hodnocení způsobilosti jednotlivých zaměstnanců, tj. porovnání stávající úrovně vůči ideálnímu stavu, který je definován kompetenčním modelem. Současně umožňuje definovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnance na následující hodnotící období. Systém hodnocení zaměstnanců je nastaven vnitřní směrnicí KrÚ Pk.

Grafické znázornění propojení vybraných personálních nástrojů:





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PARDUBICKÝ KRAJ

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

10 / 17

6 POSTUP PRO HODNOCENÍ PLNĚNÍ A AKTUALIZACI KRLZ

Pro dosažení stanoveného cíle KRLZ je nezbytné s tímto strategickým dokumentem systematicky pracovat. To znamená zejména:

- a) Minimálně 1x ročně provést na úrovni vedení KrÚ Pk vyhodnocení naplňování KRLZ. Na jeho základě stanovit priority na příští období a akční plán pro jejich dosažení, jehož součástí budou konkrétní aktivity, termíny a odpovědné osoby.
- b) Provádět aktualizaci KRLZ vždy, když se významným způsobem změní prostředí či podmínky, za kterých byla vytvořena či který předpokládala.
- c) Vytvořit a realizovat komunikační plán na podporu implementace KRLZ do praxe.

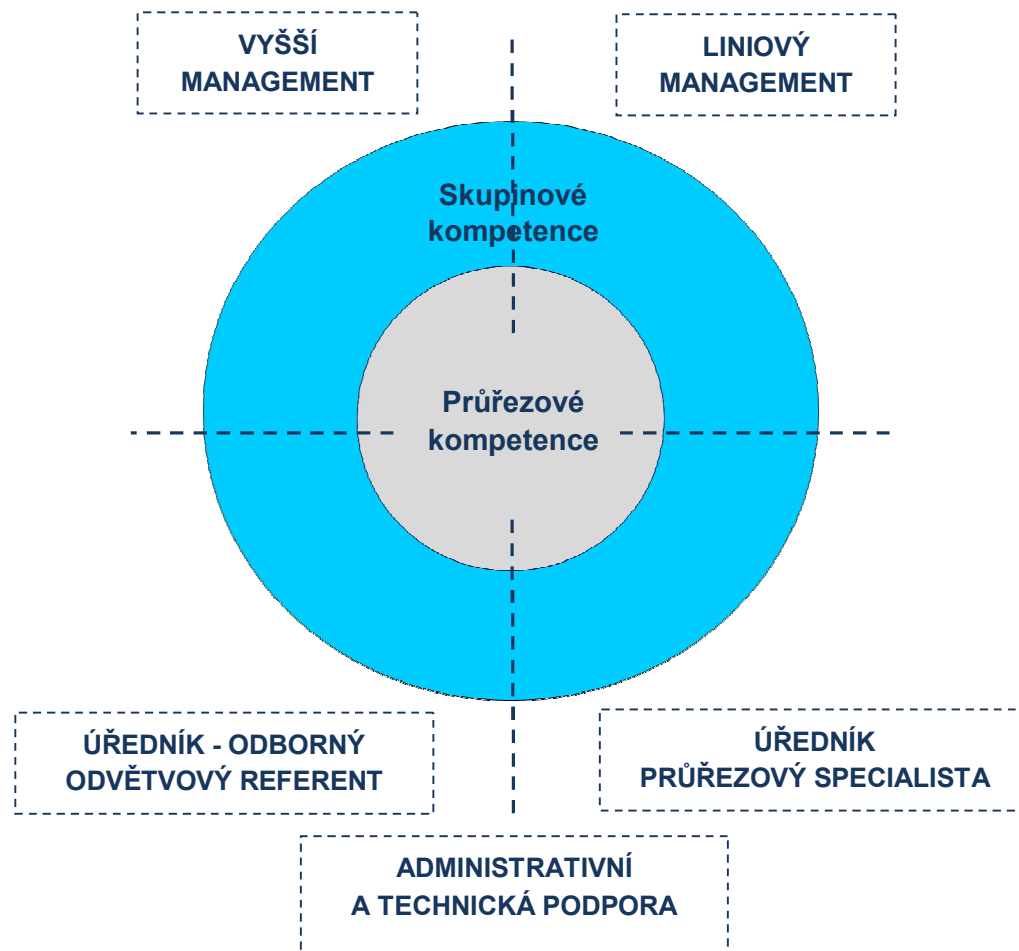


Koncepce rozvoje lidských zdrojů

Květen 2011

© M.C.TRITON, spol. s r.o.

PŘÍLOHA: KOMPETENČNÍ MODEL



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 KrÚ Pk rozděleny do 5. následujících skupin:

a) Vyšší management

Do této skupiny patří pozice ředitel úřadu, vedoucí odboru a vedoucí oddělení zastupující vedoucího odboru.

b) Liniový management

Do této skupiny patří pozice vedoucí oddělení s výjimkou vedoucího oddělení zastupujícího vedoucího odboru.

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 podporu

Do této skupiny patří pozice asistentka, sekretářka, pracovník spisovny, archívu, řidič, pracovník 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 představy 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.



Koncepce rozvoje lidských zdrojů

Květen 2011

© M.C.TRITON, spol. s r.o.

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.



Koncepce rozvoje lidských zdrojů

Květen 2011

© M.C.TRITON, spol. s r.o.

ÚŘEDNÍK – ODBORNÝ ODVĚTOVÝ 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 správě 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 zájmem 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 špičkové 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 činnosti.	Pozitivně reaguje na změny, je schopen a ochoten přizpůsobit výkon své činnosti změnám podmínek.
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.

